



HAL
open science

Sport business et communication publique : enjeux et interdépendances

Tiphaine Pollier

► **To cite this version:**

Tiphaine Pollier. Sport business et communication publique : enjeux et interdépendances. Science politique. 2018. dumas-02468990

HAL Id: dumas-02468990

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02468990v1>

Submitted on 31 Mar 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sport business et communication publique, enjeux et interdépendances.

POLLIER Tiphaine



© ALEXEY NIKOLSKY / SPUTNIK / AFP

**Sous la direction de
Haithem Guizani**

Mémoire de Master 2 – Communication politique et institutionnelle, 2018

Table des matières

Remerciements	3
Introduction	4
I- L'institutionnalisation du sport business	5
1-1- Définitions sport business	5
1-2- L'exemple du foot : structuration et institutionnalisation des ligues	5
1-3- Méthodologie	7
Revue de littérature des nouvelles pratiques implémentées par les clubs sportifs	7
Approche exploratoire et étude de cas :	7
II- Valorisation symbolique, sociale et territoriale des Etats à travers le sport	8
2-1- Identités et revendications territoriales	8
2-2- Le sport et les relations internationales, l'exemple turc	10
2-3- Coûts et avantages des événements sportifs	12
III- Dimension normative et instrumentale du sport business par les pouvoirs publics	14
3-1- Rôles des parties prenantes et stratégies des acteurs	14
Définition des parties prenantes	15
Cartographie des acteurs	16
3-2- La création de valeur publique :	16
Identification sociale de l'équipe à la nation :	18
Représentation et légitimité	22
Le sport est une stratégie d'intervention efficace auprès de la jeunesse	25
Les relations internationales : Le basket au service de la diplomatie ?	26
L'économie : Coûts et avantages des événements sportifs	26
3-2- La création de valeur éco par les clubs : soutien de l'entrepreneuriat et programme d'innovation	28
Engagement pour le dynamisme économique local	28
Développement de services annexes et d'innovations :	30
3-3- Quels enjeux et objectifs pour le sport professionnel ?	31
Conclusion	38
Bibliographie	39
Annexe	41

Introduction

Il est dans la tribune présidentielle du stade Loujniki de Moscou, le coup de sifflet final retentit à la fin du match de coupe du monde qui oppose l'équipe de France à l'équipe de Belgique, marquant la victoire des Bleues sur la sélection belge. Un homme bondit de son siège et brandit le poing en signe de victoire. Il s'agit d'Emmanuel Macron le Président de la République française capturé ici (photo illustrant la page de garde) alors qu'il exulte de joie.

Cette photo a beaucoup marqué la presse étrangère puisque le lendemain, elle illustre les Unes de journaux allemands, espagnols, italiens qui ont commenté cette photo, autant voire plus que la victoire des joueurs. Faut-il y voir un "coup de com" de la part du président Emmanuel Macron, habitué des mises en scène de son image ? En réalité, l'auteur de la photo est Alexei Kikolsky, le seul photographe qui fut admis dans la tribune pour documenter ce moment. L'importance donnée à cette photo est d'ordre politique puisqu'elle donne à voir le chef de l'Etat victorieux, sous l'œil des autres personnalités politiques étrangères présentes dans la tribune.

Cette photo est un matériau de qualité pour l'équipe de communication de L'Elysée qui a abondamment relayé le cliché sur les réseaux sociaux. De plus, le président joue avec cette image de supporter de football depuis sa campagne de 2016. La victoire des Bleus en finale de coupe du monde, 20 ans après la victoire de 1998 s'inscrit parfaitement dans la stratégie de communication très volontariste d'Emmanuel Macron. Les sondages ont parlé, la France est championne du monde et le chef de l'Etat gagne 0.2% dans les sondages d'opinion alors que sa côte de popularité marquait une baisse constante depuis le début de l'année (-12 points).

La communication est un outil précieux dans le domaine de la politique. Elle permet de remporter l'adhésion des agents et des citoyens et de faciliter l'implémentation d'une politique publique. Elle est aussi un élément déterminant dans la construction d'une carrière politique, façonnant "l'éligibilité" d'un candidat puis l'image d'un élu. La présence répétée et médiatisée de personnalités politiques lors d'événements sportifs et en particulier de matchs de football n'est donc pas un hasard et permet de faire passer un message de proximité envers les citoyens. De plus, les valeurs attribuées au sport sont principalement positives et ses bienfaits au niveau tant économique que social sont un lieu commun.

Mes recherches se concentrent sur les thématiques de la communication publique et du sport business et tendent à cerner les enjeux relatifs au développement du sport business et les diverses implications publiques dans ce domaine. Dans ce cadre, nous chercherons à définir la manière dont s'agence la relation d'interdépendance entre institutions sportives et pouvoirs publics.

Premièrement, nous retracerons le processus d'institutionnalisation du sport professionnel à travers une approche historique et une étude de cas. Dans un second temps, nous évaluerons l'impact positif du sport à l'échelle des territoires. Enfin, nous explorerons la dimension normative et instrumentale du sport business à l'usage des politiques publiques.

I- L'institutionnalisation du sport business

1-1- Définitions sport business

Le sport business se présente comme l'évolution ou la dérive du sport spectacle dues à la conjonction de plusieurs phénomènes tels que la popularisation et la mondialisation de sports comme le football qui a amené un potentiel financier, bientôt exploité par les chaînes de TV.

Le spectacle sportif prend désormais une place inégalée dans nos sociétés et représente un marché très attractif.

Le sport business désigne alors toute l'économie qui s'est développée autour du sport : clubs, sponsors, droits télévisuels, joueurs, mercato... et dont les enjeux sont devenus économiques plus que sportifs.

1-2-L'exemple du foot : structuration et institutionnalisation des ligues

Les premiers tournois de football sont organisés au XIXème siècle sous l'impulsion des syndicats ouvriers de grandes industries. Ce sport est très populaire parmi les classes ouvrières et prend un essor au niveau national. Des clubs et fédérations commencent à voir le jour dès 1850. Devant l'engouement populaire, des ligues nationales se structurent et commencent à organiser des compétitions à l'échelle régionale, opposant les clubs de grandes villes. En Angleterre, 11 clubs se fédèrent et forment The Football Association qui publie le premier règlement et organise la pratique du foot en Angleterre. En 1883, apparaît le premier club professionnel. En France c'est Le Havre fondé en 1872 qui inaugure la lignée des clubs, pour arriver au chiffre impressionnant d'environ 6000 clubs sur le territoire national de nos jours. En parallèle, des organisations internationales se structurent telles que la FIFA, fondée en 1904 et l'UEFA fondée 50 ans plus tard.

En tant qu'organisations internationales, la FIFA et L'UEFA sont influencées par les évolutions politico-économiques post trente glorieuses. Le processus d'Européanisation se développe ainsi que la libéralisation de l'économie qui débute dans les années 70. Cette période marque un tournant pour l'économie du sport professionnel qui devient une institutionnalisation. On parle alors d'une européanisation du football.

On constate une évolution du modèle de gestion économique et financière des clubs à cette époque. En effet, les revenus générés par les droits de diffusions télévisuelles vont fortement influencer les pratiques du sport professionnel. L'Etat perd son monopole au RU, et les chaînes publiques commencent à être changées par le câble et le satellite. Les revenus générés par l'industrie marketing en termes de publicité deviennent un enjeu pour toutes les chaînes qui se disputent alors les audiences. Les droits de la saison 1983-84 seront vendus pour 8 millions d'euro, ils ont atteint les 688 millions en 2008-2009 et 718 M€. ¹En France TF1 et BeIN Sports ont remporté le marché pour la période de 2018 à 2022.

Wladimir Andreff décrit cette évolution comme « un second modèle financier » qui voit le jour grâce au développement de la médiatisation du Football professionnel². On constate également une évolution du modèle de gestion des clubs dès 1970. Les ligues et équipes nationales se structurent selon un modèle directement inspiré de l'économie libérale et capitaliste. Mathieu Winand évoque un processus d'industrialisation du sport business et

¹ http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_poids_eco_bd2-2.pdf

² Andreff Wladimir, la mondialisation économique du sport 2010 p55

dans le football en particulier³. Cette tendance se trouve renforcée par la libéralisation de l'économie européenne dans les années 80 qui encourage la croissance des organisations multinationales et des marchés financiers.

Dans ce contexte, une synergie s'opère entre l'Union Européenne et l'UEFA qui ont su profiter du principe de libre circulation et du libre travail en Europe pour mettre en place le « mercato » : un système lucratif de transfert et d'échange de joueurs qui a connu une forte croissance en raison de l'absence de taxation lors des signatures de contrats. C'est une véritable application des règles du marché libéral au marché du foot. En parallèle, l'UEFA, au même titre que toute organisation d'ampleur internationale possède un pouvoir d'influence sur l'union Européenne. En effet, cette institution s'est vu reconnaître une légitimité à représenter le Football, porteur d'une signification sociale et culturelle. En 2005, l'UEFA produit son propre rapport sur le modèle Européen du sport et du football sous le titre de Visio Europe, véritable manifeste de l'action positive de l'institution dans la grande famille du football mais aussi au niveau social avec la régulation des marchés internes et une plus juste redistribution des gains entre les différents clubs.

Les types principaux d'organisations sportives se distinguent en raison de leur objet principal, lucratif ou non lucratif. Si les organisations sportives à but lucratif (centres de loisirs sportifs, clubs de fitness) semblent avoir plusieurs traits communs avec les entreprises, pour lesquelles la littérature scientifique est abondante, il n'en est pas de même pour les organisations sportives à but non lucratif (fédérations sportives, clubs sportifs locaux). C'est d'ailleurs la mission que revendiquent les organisations comme la FIFA et l'UEFA en se présentant comme *“ des systèmes sportifs nationaux et supranationaux qui régulent la pratique de disciplines sportives et organisent des compétitions sportives internationales dont les impacts économiques, politiques et sociaux se mesurent lors des grandes compétitions comme dans les petits clubs”*.

Ces caractéristiques ont été mises en évidence par Bayle (2005), qui décrit les organisations à but non lucratif comme ayant une mission sociale, sociétale en plus du sport. Ces différentes activités priment sur l'accumulation de profit. De ce fait, ces organisations doivent souvent recourir à des modes de financement mixtes combinant des ressources privées (générées par la vente de billets, la buvette) et des subventions publiques. Enfin, on constate un statut mixte des acteurs qui composent ces structures avec des salariés qui occupent les fonctions de gestion, les entraîneurs et le personnel permanent, secondés par des bénévoles présents lors des rencontres sportives mais aussi pour assurer la logistique de la vie de ces clubs.⁴

Nous assistons à une restructuration profonde du fonctionnement des clubs professionnels, en particulier des grands clubs de foot avec l'émergence d'un phénomène de foot business propre. Globalement, la *mercantilisation* du sport professionnel amène un certain décalage avec le “sport spectacle” vertueux qui était le fondement du succès des clubs. De plus, l'économie générée par le sport business est émaillée de scandales financiers, ce qui augmente la perception d'une perte de valeurs au fur et à mesure de l'augmentation des capitaux des clubs et de leur renommée.

De plus, le jeu de la concurrence économique concentre les revenus sur les grands clubs qui recrutent les meilleurs talents et accaparent les victoires sportives, car les ligues des pays européens sont de plus en plus dérégulées. En effet Il existe deux modèles d'organisation

³ Mathieu Winand et al., « Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/2 (n°6), p. 5-20. DOI 10.3917/rimhe.006.0005

⁴ Ibid

d'une ligue de sport d'équipes professionnelles auxquels correspondent deux systèmes de régulation économique. La ligue fermée (nord-américaine) est un cartel de tous les clubs du championnat, exemptée de la loi anti-trust et strictement régulée : vente collective des droits de télévision, redistribution des revenus, négociation collective et plafond salarial (*salary cap*), liste d'embauche planifiée (*rookie draft*). La ligue ouverte (européenne) est une organisation pyramidale, maintenue par un système de promotion-relégation en fin de saison.

Nous développerons plus tard les stratégies mises en place par les clubs pour pallier au constat de la prégnance du sport business

1-3-Méthodologie

Revue de littérature des nouvelles pratiques implémentées par les clubs sportifs

L'observation du milieu des clubs sportifs et du domaine économique sportif en général à l'occasion de la coupe du monde de football de Russie m'a amenée à m'interroger sur les liens qui existaient entre les acteurs sportifs et les acteurs publics. J'ai pu voir à de nombreuses reprises que ces liens étaient très présents et j'ai cherché à déterminer les différents enjeux qui les avaient tissés.

Dans un premier temps, j'ai cherché à établir une hypothèse concernant les relations d'interdépendances qui existaient entre le domaine public et le domaine sportif. J'ai pu observer une remarquable corrélation entre les valeurs et les projets mis en avant par les deux entités. J'ai alors supposé qu'il y avait bien une relation d'interdépendance et que celle-ci était liée à un besoin de légitimité des deux côtés. J'ai alors cherché à déterminer l'origine de ce besoin et les problématiques auxquelles il répondait.

Dans une approche inductive, la première phase de mon travail était centrée sur la recherche et l'analyse des travaux traitants du sport business et des relations entre politique et sport business. J'ai donc réalisé une sorte de revue de littérature sur ce thème afin d'établir un cadre d'analyse et d'établir des axes de recherche.

Approche exploratoire et étude de cas :

La conjoncture se prêtait particulièrement bien à une analyse de terrain puisque la coupe du monde de Football, sport emblématique du sport business allait avoir lieu en Juillet 2018, en Russie. J'ai donc procédé à une analyse régulière de la presse, des réseaux sociaux mais aussi auprès d'un échantillon de la population. J'ai choisi le personnel de l'entreprise dans laquelle j'ai effectué mon stage puisque cet échantillon était pour moi représentatif de la palette d'intérêts et de connaissances que peuvent susciter le sport et le sport business : L'échantillon contient une proportion égale d'hommes et de femmes (9 hommes et 9 femmes) avec deux personnes travaillant directement dans le domaine sportif : un journaliste de Sport Buzz et une chargée de relations publiques d'un grand club, des passionnés de sports amateurs suivant tous les résultats sportifs (deux hommes et une femme), des sportifs occasionnels (deux hommes et deux femmes), des personnes intéressées ponctuellement par les sports "lors de grands matchs" (trois hommes et deux femmes) et enfin deux personnes peu à pas du tout intéressées par le sport (un homme et une femme). J'ai écouté et interrogé ces personnes, notamment à propos du sentiment d'appartenance et de représentation de l'équipe de France. J'ai pu voir l'évolution de leur intérêt et recueillir leurs observations.

J'ai ensuite cherché à cartographier les différentes parties prenantes du sport business à partir de la revue de littérature mais aussi des entretiens avec différents acteurs du sport : Coaches sportifs, journalistes sportifs, responsables des relations presse. Cela m'a permis d'établir les enjeux principaux des relations Sport/Pouvoirs Publics que sont : l'économie, la communication publique et l'engagement social. J'ai ensuite cherché le fil conducteur de ces enjeux. La question de la légitimité ressortait de manière très régulière.

J'ai cherché à tester cette hypothèse à travers l'étude de cas de quatre clubs de sports professionnels que sont L'Olympique Lyonnais, l'ASVEL, l'AJA et l'EC qui m'étaient accessibles géographiquement (ayant effectué mon stage à Lyon). Je me suis appuyée sur cette étude de cas afin d'analyser les différentes stratégies à l'œuvre pour répondre à la question des différentes stratégies d'implantation de la RSE.

II- Valorisation symbolique, sociale et territoriale des Etats à travers le sport

En effet, la médiatisation des sportifs de haut niveau en fait des personnalités publiques. Ces sportifs peuvent se faire les porte-parole de causes pour lesquelles ils s'engagent. Le geste de protestation contre les discriminations raciales des athlètes américains lors des Jeux Olympiques de Mexico en 1968 est un exemple de prise à partie de l'opinion publique par des sportifs profitant de leur renommée ou de la large audience d'un événement sportif pour prendre position en faveur d'une lutte sociale.

Depuis, de nombreux exemples se sont succédés. On peut expliquer cet engagement de la part de sportifs en raison bien sûr de la forte médiatisation qu'ils connaissent. On peut également avancer la composante sociale du sport. Mais surtout, on constate une corrélation entre l'origine sociale et ethnique des sportifs et ceux qui prennent position pour des causes sociales. En effet, ce sont majoritairement des français issus de minorités et/ou de territoires économiquement désavantagés. L'exemple des athlètes antillais que nous avons développé plus haut est intéressant puisque les succès sportifs de jeunes originaires de Guadeloupe et de Martinique ont offert une tribune à cette communauté qui en a fait ses porte-parole. Même si depuis, la nouvelle génération semble moins investie dans la lutte sociale.

2-1- Identités et revendications territoriales

L'histoire de l'équipe de France d'Athlétisme est marquée par une forte revendication identitaire. La construction de cette équipe est remarquable puisqu'elle cristallise les tensions institutionnelles et sociales qui existent entre les Antilles et la métropole.

L'histoire coloniale de la France est encore très palpable et elle s'exprime souvent par de nombreuses revendications de la part des peuples colonisés. Le cas des Antilles est particulier dans le sens où ses îles ont une histoire commune avec la France bien que les antillais formulent le même désir de reconnaissance que toutes les autres communautés.

D'un point de vue juridique, les situations de la Guadeloupe et de la Martinique sont claires : ce sont des collectivités françaises situées dans des territoires "ultramarins", qui sont couvertes juridiquement de la même manière par les pouvoirs publics comme n'importe quelle autre collectivité Française, mais juridiquement seulement.

Cette ambivalence se reflète dans le sport de haut niveau à de nombreux égards, en particulier dans l'athlétisme qui est peu à peu devenu un sport de prédilection pour les antillais.

Comme nous l'avons déjà énoncé précédemment, le sport est un vecteur de promotion sociale important. Au tout début des années 60, plusieurs athlètes originaires de Guadeloupe et de Martinique réalisent des performances remarquables et sont sélectionnés pour les jeux d'Abidjan en 1961. Lors des Jeux Olympique de 1964, Roger Bambuk explose deux records l'un français et l'autre mondial. Ce succès amorce un double processus qui explique l'importance de l'Athlétisme aux Antilles et l'importance du nombre d'athlètes antillais qui forment l'équipe de France.⁵

Les années 60 marquent un tournant dans les considérations raciales. Les jeux de Mexico sont célèbres pour les poings levés de Tommie Smith et John Carlos, en signe de protestation contre les discriminations dont sont victimes les Noirs aux Etats-Unis. En effet, la finale masculine du 100 mètres est constituée uniquement de coureurs noirs (dont Roger Bambuk).

Le succès amène la visibilité et la reconnaissance, le soutien financier et symbolique des instances fédérales métropolitaines. L'enchaînement des performances de la part des athlètes antillais déclenche un véritable engouement auprès de la population locale qui perçoit l'athlétisme comme un moyen d'accéder à la reconnaissance sociale, auprès de ses concitoyens métropolitains mais aussi auprès de l'Europe entière, en étant au sein d'une grande équipe connue et reconnue.

L'athlétisme est investi d'une importante charge symbolique : La valorisation individuelle des athlètes rejait positivement sur la communauté antillaise ainsi que sur la nation française et toutes deux revendiquent la maternité de ces prodiges.

Roger Bambuk est présenté par les médias français comme le "*porte drapeau de la nation*", "le seul sprinter français recordman du monde"⁶ titre le monde en 2016, Bambuk n'est pas présenté comme un guadeloupéen mais bien le premier français à établir ce record. En parallèle, il est mis en avant par la communauté guadeloupéenne comme un exemple de réussite.

De leur côté, les athlètes sont tiraillés entre le "confort" du soutien de la France et des revendications de spécificités identitaires. Ils sont volontiers mis en avant par la France comme une fierté nationale, symbole de l'excellence française mais aussi de sa diversité. La mise en valeur publique des athlètes antillais est un moyen d'apaiser les tensions qui existent entre la métropole et les Antilles en proclamant une reconnaissance qui s'est longtemps fait attendre. Pour la communauté antillaise, ses athlètes sont l'expression d'une revanche sur le racisme, le manque de considération et le manque de moyens dont souffrent les populations insulaires.⁷

Cependant, Antoine Chérubin l'entraîneur de l'équipe nationale explique le succès des athlètes antillais comme le fruit d'un long travail technique fait d'entraînements et de formations beaucoup plus qu'à des qualités physiques innées. Il insiste souvent dans ses déclarations à propos de son coaching sur les recherches et les tâtonnements qu'il a connus

⁵ Fred Reno, « Équipe de France ou équipe des Antilles ? Le sport de haut niveau comme espace d'identification multiple », Outre-Terre 2004/3 (no 8), p. 235-247.
DOI 10.3917/oute.008.0235

⁶ Jacques Vendroux, Le seul sprinter français recordman du monde " Le monde 2016 <http://www.ina.fr/video/CAF94087115>.

⁷⁸ Fred Reno, Ibid

afin de mettre en place une méthode innovante et adaptée à l'environnement de ses athlètes. Chérubin présente le succès antillais comme le résultat d'un savoir-faire local :

*« Je suis un Guadeloupéen fier de l'être, viscéralement Guadeloupéen, c'est la raison pour laquelle je revendique la paternité de tout ce qui se fait d'excellent parce qu'on a des qualités pour être excellents. Nous avons quelques travers, c'est sûr, mais je me considère comme un Guadeloupéen, un Guadeloupéen qui a été formé ».*⁸

Devant le succès et la reconnaissance acquis par les pionniers de l'athlétisme aux Antilles, ce sport va se populariser avec la création de nombreux clubs et fédérations comme le CREPS qui vont produire de jeunes champions. L'équipe de France compte un nombre important d'athlètes d'origine insulaire. Dans les années 80, ils forment un groupe soudé qui profite de sa visibilité pour faire peser les revendications culturelles et identitaires de toute leur communauté. En réaction, la république va afficher sa reconnaissance en nommer des anciens athlètes à des postes au sein des fédérations et même du gouvernement.

Cependant, il reste encore de nombreux points de tension entre l'identification collective proposée par la république et les identités individuelles. La légitimité récemment acquise par les athlètes antillais entre 1970 et 1990 les a motivés à revendiquer et obtenir plus de reconnaissance de la part des institutions Françaises. Mais la reconnaissance individuelle des athlètes, liée à leur talent a peu à peu modifié ce rapport à la métropole. En effet, les athlètes de la nouvelle génération sont beaucoup moins expressifs quant à leurs revendications identitaires.

On peut avancer plusieurs explications, l'une est économique : la situation de la plupart des Antillais est compliquée financièrement et la réussite sociale est un puissant levier de motivation pour les jeunes athlètes. Mais une fois reconnus parmi l'élite, ils ont tout intérêt à ne pas remettre en cause les institutions qui leur prodiguent sécurité et stabilité.

L'autre explication est sociale : les athlètes antillais sont porteurs d'une identité multiple du fait de leur représentation personnelle mais aussi de celle apportée par la société ; les médias et les institutions. En effet, ils présentent des caractéristiques physiques et sociologiques qui évoluent dans trois espaces identitaires : ce sont des Noirs, des Antillais, des Français Leur fierté au moment de leur victoire est bien sûr dirigée vers leurs proches et leur centre de formation mais ils sont récompensés en tant que français, membre de l'équipe nationale. Cette ambivalence est présente dans de nombreux exemples du sport de haut niveau qui est un vecteur d'ascension sociale pour les minorités.

2-2- Le sport et les relations internationales, l'exemple turc

Le développement du sport professionnel en Turquie est marqué par la volonté de promotion de l'image du pays sur la scène internationale.

En effet, le sport est une pratique sociale qui cristallise les tensions identitaires en raison de la symbolique assignée par la politique. En effet, on retrouve trois actions très politiques dans le sport pour un Etat. Les candidatures pour accueillir jeux et grandes compétitions sportives, ces candidatures de la part de villes ou de pays démontrent une volonté d'ouverture vers l'international de la part des candidats. C'est le cas de la Turquie mais aussi du Qatar pour l'organisation de la coupe du monde de 2022. L'organisation d'une

⁸ Entretien avec Antoine Chérubin, ancien entraîneur national, puis directeur technique national adjoint, 18-2-2004, CREPS de Guadeloupe.

compétition sportive d'ampleur internationale et médiatisée permet aux pays organisateurs de réaliser une opération de communication destinée à montrer à tous que le pays est en capacité d'organiser un événement de cette ampleur, au même titre que les pays les plus développés. C'est la seconde étape de la promotion d'un pays au rang de puissance économique et diplomatique. D'importants revenus sont générés par l'organisation de ce genre d'événement même si de nombreuses externalités négatives interviennent (Inflation momentanée des prix, hausse du prix des logements pour les locaux, restructuration des centres villes qui isolent les plus pauvres, hausse des impôts...). Enfin, la célébration des succès sportifs comme des succès nationaux permet d'attiser la flamme patriote et de renforcer la cohésion nationale. Ce dernier objectif est né du constat qu'une nation forte et unie engendre la stabilité aussi bien économique que sociale. C'est également un facteur de légitimité pour un Etat aux yeux des autres nations.

Le soutien institutionnel dont bénéficie le sport de haut niveau en Turquie est révélateur de l'importance capitale que prend le sport dans les relations diplomatiques que le pays entretient avec ses voisins. Comme l'indique J.F.Polo " le sport touche aux représentations de soi et dessine les lignes de tension entre "nous" et "vous" ce qui en fait un enjeu qui « dépasse les terrains pour entrer dans le champ politique . »⁹

L'exemple de la Turquie est frappant puisque le pays a multiplié les organisations d'événements sportifs sur son sol depuis le début des années 90, en parallèle au renforcement de sa volonté de rapprochement avec l'Europe. Les premiers tournois ont été organisés dans des sports qui mettaient la Turquie en valeur puisqu'il s'agissait de sports pour lesquels les athlètes turcs étaient déjà reconnus, comme la lutte. Puis dans les années 2000, le pays s'est emparé des sports plus populaires en organisant les finales du Championnat d'Europe de basket et de foot de *Champions League* en 2005. Mais pour le moment, les candidatures turques pour les Jeux Olympiques sont restées sans succès malgré les 4 tentatives de 2000 à 2012. Cet essor de l'événementiel sportif en Turquie montre la volonté du pays d'acquérir la reconnaissance et le prestige international des « grandes nations », objectifs poursuivis également par la volonté de faire partie de l'Union Européenne.

La candidature Turque reste en suspens à Bruxelles du fait de plusieurs points de blocage sur la position du gouvernement turc envers les minorités culturelles (position qui s'est durcie en raison de revendications séparatistes kurdes). Ces tensions ont été à l'origine d'une forte répression et de nombreux attentats qui présentent la Turquie comme un pays troublé au bord de la guerre civile. Le niveau de développement turc est pointé du doigt comme un frein pour son entrée dans l'Europe. Enfin, la question religieuse pose de nombreux problèmes car l'Europe redoute une islamisation radicale du pays.

Il est significatif de voir que le dossier de candidature proposé pour les JO de 2010 comporte des projets qui répondent point par point aux blocages de la commission européenne :
Devant la critique de non-respect des droits de l'homme en n'accordant pas de droits spécifiques aux minorités, les membres du projet olympique ont axé le dossier sur l'identité très multiculturelle de la ville liée à sa position géographique et à son histoire. Le caractère « cosmopolite et ancestral » est mis en avant à de nombreuses reprises. Concernant la sécurité et la stabilité de la Turquie, les autorités ont mis en avant les différents exemples de rapprochements opérés par la Turquie envers ses voisins grecs et Arméniens dans les années précédentes. Concernant ses capacités financières, le dossier souligne que l'Europe connaît une crise depuis plus de 5 ans quand la Turquie affiche une croissance moyenne de plus de 8% soit la 17^{ème} économie mondiale, siégeant au G20. Par ailleurs, l'expérience événementielle de la Turquie n'est plus à prouver puisque le pays a su montrer ses capacités d'Hôte lors de nombreux événements de toutes natures allant des sports

⁹ Jean-François Polo, Politique européenne, n°36, p102-105, 2012

populaires à ceux plus élitistes comme le mondial de tennis féminin. Justement, le succès qu'a connu ce tournoi tend à démontrer que le peuple turc est ouvert, moderne et enthousiaste pour la nouveauté.

Nous pouvons parler d'une stratégie européenne dans la promotion du sport en Turquie, par lequel elle effectue sa promotion envers l'Europe. Nous avons montré le processus de mimétisme des grandes puissances à travers l'organisation de grandes compétitions sportives dans le but de se faire reconnaître comme un membre à part entière des pays européens et à terme d'accéder au statut de pays membre de l'Union Européenne.

On constate la même stratégie à l'œuvre pour des pays à la recherche de la reconnaissance et du prestige international accordés aux « grandes nations » qui accueillent des événements sportifs connaissant un engouement mondial tels que les JO. Au niveau régional, la Turquie s'est peu à peu imposée comme un acteur de premier ordre. Sa candidature conjointe avec celle de la Grèce pour l'organisation de l'Euro (championnat du monde de football 2018) est le signe de la promotion d'une image pacifique déjà amorcée avec le rapprochement arménien. Le rapprochement effectué avec l'Arménie, à travers le foot puis de manière plus officielle est le marqueur de cette volonté de leadership au niveau régional.

Lors du printemps arabe, la Turquie d'Erdogan s'est présentée comme un interlocuteur de choix pour les pays arabes mais aussi un Etat tampon rassurant pour les puissances européennes. Un fort rapprochement avec l'Europe s'en est suivi, même si on constate une évolution de ce côté avec un rapprochement de la Turquie des pays du golfe.¹⁰

2-3- Coûts et avantages des événements sportifs

L'événement sportif est source d'externalités positives : animation, cohésion sociale, activité économique, attraction touristique, aménagement du territoire. Cependant les externalités négatives sont nombreuses : hausse locale et momentanée des prix, du coût de la vie et de la pression fiscale, hooliganisme, effet d'éviction (fuite des touristes habituels), récession économique après l'événement, nuisances pour les riverains, spéculation immobilière, détérioration de l'environnement.

L'analyse économique d'un événement sportif tient compte de ses avantages (revenus marchands et externalités positives), diminués de ses coûts (monétaires et externalités négatives), directs et indirects, de son coût d'opportunité, de sa valeur de non usage et du consentement à payer des spectateurs et des non spectateurs.

L'important marché occupé par le sport a provoqué des dérives et des malversations de toutes sortes. Le travail de Christian Kalb analyse l'emprise du crime organisé sur le sport à travers les paris sportifs. Différentes mafias se servent du sport comme une opportunité de diversification de leurs activités. Les paris et matchs truqués ont explosé avec l'avènement d'internet au point que tous les niveaux de compétitions sont touchés¹¹. Plusieurs scandales de matchs truqués ont éclaté en France dans les années 90. Le premier acte de corruption qui a été dénoncé dans les médias concerne l'Affaire OM-Valencienne, lors du match de championnat remporté par l'OM en 1993. Il s'agit d'une affaire de corruption où les dirigeants de l'OM Jean-Pierre Barnes et Bernard Tapie ont tenté de corrompre des joueurs de Valencienne avec le concours d'un des joueurs de l'équipe

¹⁰ Emission France Culture du 26/01/2018 : par Dorian Delorme, Table ronde d'actualité internationale, La Turquie peut-elle demeurer un allié pour l'Occident ? Actualité, Culture Monde

¹¹ Kalb, Christian. « Mafias, sport et paris : les liaisons dangereuses », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. tome liv, no. 3, 2015, pp. 13-26.

Phocéenne : Jean-Jacques Eydelie. Un des trois joueurs contactés dénonce la tentative de corruption et la machine judiciaire se met en marche avec de lourdes conséquences pour le club, qui sera rétrogradé en deuxième division, exclu de la ligue des Champions, de la Supercoupe d'Europe et d'autres compétitions importantes. Cette affaire est représentative du climat qui régnait dans le monde du football des années 90, où l'arrivée des droits télévisuels avait entraîné de forts revenus, combinés aux nouveaux modes de transfert des joueurs qui faisaient des clubs de véritables machines financières oscillant entre des gains et des déficits abyssaux. Cependant, malgré les sanctions, la pratique est toujours d'actualité, en témoigne le démantèlement en 2013 par Europol d'un réseau international de corruption avec des preuves de l'existence d'une centaine de matches truqués dont des rencontres de league des champions, ce qui met en cause une nouvelle fois l'intégrité du football.

Le dopage est un problème récurrent dans l'univers du sport de haut niveau. Les enjeux financiers sont tels que certains n'hésitent pas à mettre en danger leur santé pour parvenir au sommet. La question du dopage alimente régulièrement l'actualité et pose une question de santé publique autant qu'une mise en danger de l'intégrité des compétitions sportives. Malgré des pouvoirs publics alertés et un discours volontariste pour venir à bout du dopage, le problème persiste. La recherche de performance fait peser une pression déterminante sur les sportifs et leurs entraîneurs mais il semblerait que les enjeux dépassent les équipes puisque même les organismes de contrôle peuvent être corrompus et encourager ainsi la pratique. Les exemples ne manquent pas mais le cyclisme semble souffrir de cette réputation avec de nombreuses affaires de dopage. D'autres sports semblent moins touchés par le dopage mais on peut légitimement se demander dans quelle mesure un sport serait totalement épargné. De plus, les progrès scientifiques et technologiques présentent un nouvel enjeu pour les institutions de lutte contre le dopage.

Un autre phénomène de dopage peut être évoqué, il s'agit du "dopage financier", formule développée par Patrice Bouvet et Christophe Lepetit dans "du dopage au dopage financier". Cet ouvrage contient plusieurs exemples de malversations financières au sein de clubs professionnels de football. En effet, le premier cas traite de la manipulation financière "classique" : surendettement comme le Milan AC, présence de "caisses noires" pour assurer les besoins du club comme le Racing Toulon. L'affaire de la caisse noire de Toulon est un exemple des gestions financières frauduleuses qui fait état dans les scandales financiers sportifs. En effet le Sporting Club de Toulon, alors en première division connaît une vaste affaire de corruption en 1990 qui implique le directeur du club, Rolland Courbis, le directeur financier Alain Asse. Suite à une perquisition du RSPJ de Marseille, de nombreuses fausses factures sont retrouvées. Elles permettent de constituer une caisse noire pour payer les joueurs de manière « nette d'impôt » mais aussi de combler le déficit du club, alors fortement endetté pour payer des transferts importants de joueurs. La justice continue son enquête et découvre des pratiques similaires dans les clubs de Marseille, Bordeaux, Nice et en tout neuf clubs seront inquiétés par la justice française, révélant les mœurs financières des grands clubs de football français à l'époque.

Ces arrangements comptables marquent le début du dopage financier des clubs qui va ensuite s'intensifier. Dans les années 2000 avec l'arrivée "d'investisseurs" qui profitent des clubs pour blanchir de l'argent comme le "Calcioscommesse" en Italie où de riches hommes d'affaires qui investissent dans les clubs comme dans de nouveaux business et qui exigent une rentabilité, comme ce fut le cas pour Chelsea. Enfin, le rachat de 70% du PSG par le Qatar Sport Investment en 2011 démontre une forme d'investissement étatique personnalisée, révélatrice des enjeux financiers et politiques présents derrière les grands clubs. L'organisation de la coupe du monde 2022 par le Qatar ne semble pas être le fruit du hasard...

Les transferts de joueurs via le *process* du "Mercato" analysé par Jean-François Brocard dans « *Transferts de joueurs et Third Party Ownership (TPO)* », ce qui désigne le "marché du travail des joueurs professionnels. On parle d'un véritable marché puisque les sommes

échangées sont importantes et mobilisent un grand nombre de parties prenantes que sont agents, syndicats de joueurs, fédération et même la commission européenne *. On assiste alors à la corruption d'un système mis en place à l'origine pour assurer l'intégrité et l'équité des compétitions en permettant la circulation des joueurs. Mais depuis des années, ce système ne favorise que les "grands clubs" en témoigne la position quasi monopolistique du podium des "big four" en Champions League puis en Ligue 1 : PSG, As Monaco, OL et OM, très rarement remis en question.

Enfin, les sommes faramineuses investies par les Etats qui organisent des compétitions mondiales sont un exemple de gaspillage qui pèse de plus en plus sur les contribuables. Les Jeux Olympiques de Rio ont eu un goût amer pour les brésiliens. La candidature de Paris pour les jeux 2024 est révélatrice de cette surenchère économique pour un événement élitiste en opposition avec des investissements toujours en baisse pour les installations et besoins du sport "quotidien". De plus, l'impact environnemental des Jeux est de plus en plus dénoncé en raison des importants abus consuméristes qui ont cours pendant la préparation et le déroulement des jeux.

III- Dimension normative et instrumentale du sport business par les pouvoirs publics

3-1- Rôles des parties prenantes et stratégies des acteurs

Le sport santé est une des caractéristiques du développement économique lié au sport. Ce domaine est qualifié de bénéfique pour la santé publique, il est donc encouragé par les politiques publiques. Dans le contexte de la progression des tendances individualistes et hédonistes, le culte du corps très présent dans la culture et les réseaux sociaux est devenu un véritable moteur pour la pratique sportive notamment chez les plus jeunes.

Les organisations sportives mettent en place des stratégies de légitimation, soutenues financièrement et publiquement par les autorités publiques qui insistent sur les valeurs éthiques transmises par le sport et les actions concrètes développées en faveur de l'égalité, de l'inclusion, de la diversité, du fair-play, autant de promesses politiques qui seraient réalisées sur les terrains et dans les gradins. Le sport est un vecteur positif de communication publique. Ses bienfaits sont fréquemment mis en avant par les pouvoirs publics.¹²

Mark Moore utilise la notion de "création de valeur publique" pour définir un impératif stratégique mis en avant par les pouvoirs publics dans une optique de "renforcement de crédibilité" et d'une recherche d'adhésion aux politiques publiques. En parallèle, les Clubs souffrent d'une crise de légitimité en raison d'affaires financières très médiatisées. Elles ont démontré les dérives du business sportif mais aussi de la différence de moyens entre sport de masse et objectifs fixés sur le haut niveau. Ce qui pose un véritable problème de justification de l'emploi de l'argent public par l'Etat.

Le premier objectif est donc le renforcement de la légitimité. Les différentes stratégies développées doivent permettre aux politiques et aux programmes d'être acceptés par les

¹² Michael P. Sam, « Renforcer la légitimité de Sport Canada : les pièges de la création de valeur publique ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2011/4 (Vol. 77), p. 789-811.
DOI 10.3917/risa.774.0789

citoyens et l'ensemble des parties prenantes. Plusieurs éléments sont mis en place tel que "l'indicateur de pertinence" qui permet d'évaluer une action via son apport culturel, social et structurel. La gouvernance avec les parties prenantes est un des leviers de la réussite des politiques publiques comportant un volet sportif. En effet, la multiplication et la complexité des réseaux d'acteurs obligent les gestionnaires et différentes parties prenantes à intervenir de manière plus active dans les débats. La gouvernance implique une plus forte consultation de la société civile et donc une meilleure adhésion aux décisions politiques menées dans ce contexte.

C'est dans cette optique que la notion de "valeur publique" qui regroupe des indices de pertinence, établis après consultations des diverses parties prenantes est mis en avant par les pouvoirs publics comme un nouvel outil gouvernemental.

Dès lors, qualifier le sport d'un domaine "créateur de valeur publique" permet de justifier l'intervention de l'Etat, au moyen de politiques ayant un impact social bénéfique sous tous rapports. De leur côté, les clubs de sport vont alors légitimer leur existence et leurs subventions par l'intégration des engagements gouvernementaux.

Définition des parties prenantes

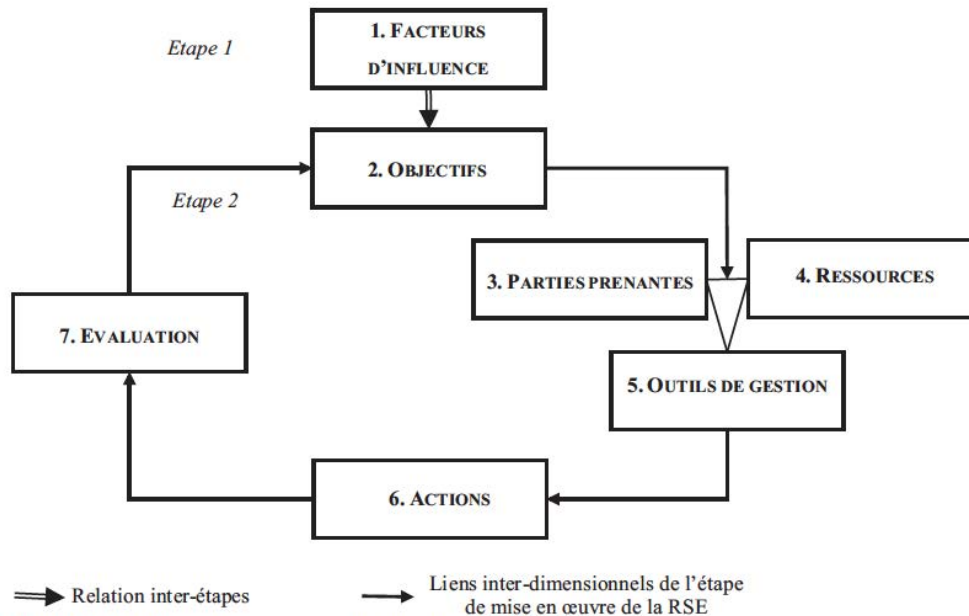
La théorie des parties prenantes ou stakeholder est développée par Freeman en 1984. Pour l'auteur, les parties prenantes sont définies comme « tout groupe ou individu qui peut affecter l'organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».

Cette théorie s'inspire des shareholder ou actionnaires qui usent de leur pouvoir pour influencer les orientations stratégiques de l'entreprise dont ils possèdent des parts. Pour Freeman, il est nécessaire de tenir compte de l'ensemble des acteurs ayant un intérêt et un rôle à jouer dans l'action car les parties prenantes s'approprient les ressources de l'institution en fonction de l'influence qu'elles exercent sur elle. Ce qui peut en faire un élément déterminant lors de la prise de décision au sein d'une organisation. Les pressions pour accroître la production de valeur au sein d'une entreprise conformément aux lois et normes accroissent la responsabilité de l'organisation. Cela se traduit par une gouvernance des intérêts entre les propriétaires, les investisseurs et les parties prenantes pour faire face aux « externalités fluctuantes »¹³ des pressions inter-organisationnelles et institutionnelles. La théorie renouvelle le corpus établi sur le management en entreprise puisqu'elle implique que la prise en considération d'intérêts autres qu'économiques. La théorie des parties prenantes a évolué depuis Freeman. Les analyses les plus récentes mettent en avant le caractère de « création de valeur » pour les entreprises comme pour les parties prenantes qui sont définies comme « des individus et éléments consécutifs qui contribuent de manière volontaire ou non à la capacité de la firme de créer de la valeur par ses activités et/ou supportent les risques ».

Cadre d'analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels : ¹⁴

¹³ M. Bonnafous-Boucher, « Some Philosophical Issues in Corporate Governance: the Role of Property in Stakeholder Theory », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, 2005, pp. 34-47

¹⁴ François Aurélien, Bayle Emmanuel. *Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français*, *Revue de l'organisation responsable* 2014/2 (Vol.9), p. 5-20. DOI 10.3917/ror



Cartographie des acteurs

Dans le cadre d'un club de sport, les différentes parties prenantes sont les partenaires publics : L'Etat, les collectivités territoriales et les élus. Les partenaires privés, qui jouent un rôle très important de sponsoring et de mécénat. On compte ensuite les associations partenaires ou parrainées qui permettent de mener à bien des projets de toute nature dont la valeur ajoutée n'est pas monétaire. Les adhérents et supporters sont également une part non négligeable du prestige et des revenus des clubs même si une tendance à la gentrification des stades est perceptible¹⁵. Enfin, les acteurs internes : secrétaires, trésoriers, coaches, joueurs, bénévoles qui permettent le fonctionnement du club.

3-2- La création de valeur publique :

Les liens entre les pouvoirs publics et le monde du sport sont variés. Il existe une théorie largement partagée sur les bienfaits du sport qui permet de donner une forme de légitimité aux organisations sportives comme vecteurs de politiques publiques :

Le pouvoir public a besoin d'assurer sa légitimité d'action et de décision en mettant en évidence son implication auprès des acteurs et organisations qui œuvrent pour "le bien public". De l'autre côté, les organisations sportives et les clubs professionnels sont bénéficiaires de nombreux investissements, publics et privés dont ils doivent justifier les besoins et usages.

Le sport, en particulier le sport professionnel est porteur d'un capital politique dont le coût est relativement faible. Les différents avantages du sport mis en avant par le politique, justifient les interventions de l'Etat en termes de politiques publiques. En effet, le sport est un domaine transversal qui touche de nombreux domaines de l'action publique tels que :

Mark Moore utilise la notion de "création de valeur publique" pour définir un impératif stratégique mis en avant par les pouvoirs publics dans une optique de "renforcement de

¹⁵ Gaillard Bartélémy, Finale IM-Madrid : comment l'UEFA a tué le match, Foot buiseness, Vice 16/05/2018, consulté le 25 /05/2018 <https://www.vice.com/fr/article/d3kvgv/finale-om-madrid-comment-luefa-a-tue-le-match>

crédibilité” et d’une recherche d’adhésion aux politiques publiques. En parallèle, les Clubs souffrent d’une crise de légitimité en raison d’affaires financières très médiatisées qui ont démontré les dérives du business sportif mais aussi la différence de moyens entre sport de masse et les objectifs fixés sur le haut niveau. Ce qui pose un véritable problème de justification de l’emploi de l’argent public par l’Etat.

Le premier objectif est donc le renforcement de la légitimité. Les différentes stratégies développées doivent permettre aux politiques et programmes d’être acceptés par les citoyens et l’ensemble des parties prenantes. Plusieurs éléments sont mis en place tel que “l’indicateur de pertinence” qui permet d’évaluer une action via son apport culturel, social et structurel. La gouvernance avec les parties prenantes est un des leviers de la réussite des politiques publiques comportant un volet sportif. En effet, la multiplication et la complexité des réseaux d’acteurs obligent les gestionnaires et différentes parties prenantes à intervenir de manière plus active dans les débats. La gouvernance implique une plus forte consultation de la société civile et donc une meilleure adhésion aux décisions politiques menées dans ce contexte.

C’est dans cette optique que la notion de “valeur publique” qui regroupe des indices de pertinence, établie après consultations des diverses parties prenantes est mise en avant par les pouvoirs publics comme un nouvel outil gouvernemental.

Dès lors, qualifier le sport d’un domaine “créateur de valeur publique” permet de justifier l’intervention de l’Etat, au moyen de politiques ayant un impact social bénéfique sous tous rapports. De leur côté, les clubs de sport vont alors légitimer leur existence et leurs subventions par l’intégration des engagements gouvernementaux.

Les bienfaits du sport sont fréquemment mis en avant : Le sport est en mesure de « rassembler les citoyens et les communautés, de surmonter les obstacles sociaux et d’aider à bâtir une société plus homogène et en meilleure santé » (Sport Canada, 2004). Concernant la cohésion sociale, le sport est présenté comme un moyen de canaliser voir de “cathariser” le conflit. Selon la thèse de Norbert Elias et Eric Dunning¹⁶ le sport est un des moteurs du processus de civilisation. Il favorise une pacification des rapports sociaux en détournant le besoin de confrontations physiques violentes dans la quête du pouvoir ou de reconnaissance sociale en compétitions sportives. Le passage d’affrontement guerrier en affrontement sportif correspond à une évolution des sensibilités avec une diminution de la violence autorisée et l’institution de pratiques encadrées. L’objet de désir psychique de domination physique s’est peu à peu déplacé vers la compétition et la victoire sportive avec une reconnaissance du mérite et du talent plus que de la force.

Jean Paul Minguet ¹⁷explique que « le héros sportif s’est substitué aux héros militaires » La force physique est valorisée pour les performances et victoires qu’elle engendre, qui marquent l’histoire au même titre que les victoires militaires. Le sport comporte une composante de « spectacle » où la vie n’étant plus en jeu, les joueurs comme les spectateurs peuvent profiter de ce simulacre d’affrontement pour relâcher leurs émotions. L’idéal militaire s’est déplacé vers un idéal sportif même si les deux sont souvent liés au cours de l’histoire, sous les régimes autoritaires par exemple. Les athlètes sont la projection d’un idéal de qualités physiques et éthiques, avec un fort processus d’identification de la part de leurs compatriotes. En effet, une infime partie de la population accède à ce statut d’élite sportive, on compte environ 6000 athlètes de haut niveau en France. Cependant, les équipes et athlètes sont des médiateurs pour leurs supporters qui luttent et vivent les victoires à travers elles.

¹⁶ Elias Norbert, Dunning Éric, Sport et civilisation : la violence maîtrisée, Sciences humaines, 1994

¹⁷ Gautier Pierre Hervé, Le sport, enjeu de société, Les Echos, décembre 2012

Au niveau international, les athlètes nationaux sont des personnalités à part qui sont élevés au rang de demi-dieux. Noël Le Graët¹⁸ met en lumière le processus d'identification symbolique d'une nation à ses athlètes de haut niveau et en particulier à ceux composant son équipe nationale de football, le sport le plus populaire du monde occidental :

Dans un premier temps, nous pouvons présenter plusieurs objections à ce postulat. En effet, il paraît irréaliste de comparer une équipe de football à des représentants officiels d'un Etat. Pourtant, plusieurs éléments prouvent que dans l'opinion publique comme pour le personnel politique, la distinction ne se fait pas clairement et que des raccourcis sont faits des deux côtés.

En effet, lors d'événements sportifs et internationaux, il existe une forte mobilisation de la population à travers les supporters, médias, les bénévoles, les spécialistes... qui participent à la construction de l'événement autant que les résultats sportifs. Les petites anecdotes, les réclamations d'arbitrage, les déclarations des joueurs et les conversations qui s'y réfèrent participent à la construction « *des attentes et des représentations de chacun des groupes envers les autres* ».

Identification sociale de l'équipe à la nation :

Nous pouvons constater partout le « on » utilisé par les français pour discuter de l'équipe de France, c'est un tout collectif, surtout dans la victoire. Le premier à l'utiliser est bien sûr l'entraîneur lorsqu'il revient sur la performance de ses joueurs. Didier Deschamps par exemple, l'utilise souvent lors des interviews. Suite au match France –Australie du 16 Juin 2018, il déclarait au micro de So Foot :

« En fin de match, on a eu un peu plus d'opportunités. C'est dur pour tout le monde, mis à part le premier match des Russes contre l'Arabie saoudite. On a fait le job. »

Pour les supporters français, il en va de même :

« On a fait une bonne saison mais je suis inquiet face à l'Argentine, on ne passera pas » peut-on lire sur les réseaux sociaux à la veille du match de 8ème de finale, opposant la France à l'Argentine le 30/06/2018

Les Bleus sont désignés comme « les Français » dans les médias, ce qui implique bien cette notion de représentation. Au lendemain de la qualification pour la finale de la coupe du monde, Le Parisien analyse les chances de victoire de « la France » contre la sélection croate¹⁹. Le Monde décrit Samuel Umtiti comme « le héros de la nation »²⁰

Cependant en cas de défaite, on voit apparaître quelques éléments de distanciation :
*« Oui mais on la connaît l'équipe de France, ils ne sont pas là dès qu'il y a de l'enjeu ! »*²¹.

¹⁸ Noël Le Graët, « L'équipe de France est-elle l'ambassadrice de la France ? », *Revue Internationale et stratégique* 2014/2 (n° 94), p. 89-95.
DOI 10.3917/ris.094.0089

¹⁹ Dominique Sévérac, Coupe du monde : les bleus aux paradis ! Le point 10/08/2018
<http://www.leparisien.fr/sports/football/coupe-du-monde/coupe-du-monde-les-bleus-aux-paradis-10-07-2018-7815318.php>

²⁰ Rémi Dupré, Sur les rives de la Neva, des bleus « monstrueux » s'offrent une troisième finale de Coupe de monde, *Le Monde*, 11L/07/2018 consulté le 12/07/2018

²¹ Entretien réalisé le juin dans auprès d'une personne se définissant comme "supportrice de l'équipe de France, principalement lors des événements"

Les interventions du chef de l'Etat concernant l'équipe de France sont intéressantes d'un point de vue communicationnel et social : Le 13 Décembre 2013 François Hollande alors en visite officielle au Brésil s'exprime à propos de la qualification de l'équipe de France en finale de coupe du monde avec enthousiasme "Nous sommes très heureux d'être au Brésil. Quand je dis-nous c'est l'équipe de France". La phrase ne manque pas d'être remarquée à l'époque : elle exprime clairement l'identification de la nation, représentée par le chef de l'Etat avec l'équipe nationale. De plus, elle permet au chef de l'Etat d'afficher son intérêt pour le football, sport populaire s'il en est. Cette stratégie a été beaucoup reprise par Emmanuel Macron, notamment lors de sa campagne où il apparaît via les réseaux sociaux comme un fervent supporter de football, souvent présent aux matchs. A l'occasion de la coupe du monde de 2018, il s'exprime via twitter à plusieurs reprises pour féliciter et encourager l'équipe de France. A l'occasion de la qualification de l'équipe de France pour la finale de coupe du monde il tweet "*On est en finale. Rendez-vous dimanche pour la remporter. #FRABEL*".²²

Encore une fois, la phrase est intéressante puisqu'elle répond aussi à une stratégie de proximité avec le "peuple (usage des réseaux sociaux et intérêts pour le foot) mais Emmanuel Macron ajoute sa touche personnelle en se faisant la voix de la nation qui encourage cette équipe et qui exprime sa volonté de victoire, de ramener "la" coupe de Champion du Monde en France (où à l'Elysée) comme un trophée qu'on jettera aux pieds du chef de l'Etat. C'est un ordre plus qu'une demande ou un encouragement.

Le mondial de 2010 qui s'est joué en Afrique du Sud est représentatif de ce phénomène. En effet, plusieurs scandales ont fait la Une des journaux concernant les joueurs et la Fédération Française de Football. En effet, l'Affaire Zahia qui devient publique en Avril 2010 a déjà fragilisé les Bleus qui partent pour disputer la coupe du monde dans un climat très délétère. De plus, de nombreuses tensions existent entre les joueurs et le staff et en particulier entre le sélectionneur Raymond Domenech et Nicola Anelka. Ces tensions éclatent en altercation entre Anelka et le sélectionneur lors de la mi-temps du match contre le Mexique qui se solde par une défaite pour les bleus. Suite à cette altercation, le joueur est exclu de l'équipe par la FFF, en réaction, les autres joueurs décident de faire grève et de s'enfermer dans leur car, abandonnant ainsi toute chance de qualification à deux jours d'un match décisif. Les réactions médiatiques condamnent unanimement l'attitude de l'équipe nationale :

L'affaire Anelka prend de l'ampleur à la suite de l'article de l'Equipe qui rapporte une version erronée des insultes proférées dans les vestiaires par Nicolas Anelka à l'encontre de Raymond Domenech²³. La parution d'un tel article est révélateur du désamour des médias et de l'opinion pour cette équipe puisque cet article dévoile le dérouler d'un conflit « privé » et expose encore un peu plus une équipe déjà dans la tourmente. Les bleus perdront leur dernier match et seront éliminés par la suite alors que l'affaire ne fera que prendre de l'ampleur.

En effet, des centaines de journalistes sont présents et les télévisions du monde entier retransmettent les événements de la coupe du monde. Cet événement est hyper médiatique en raison de l'engouement pour le football qui est l'un de sport les plus suivi de la planète et dont la coupe du monde est le second événement sportif majeur après les Jeux Olympiques. Les péripéties de l'équipe de France ne passent pas inaperçues et deviennent rapidement un sujet de conversation qui va largement déborder du cadre sportif pour devenir un enjeu politique.

Suite à l'altercation du 17 Juin lors de la mi-temps du match France-Mexique, les réactions médiatiques s'enchaînent. L'Equipe sort son article le 19 Juin qui sera repris dans tous les

²² Anne 1 : Tweet d'Emmanuel Macron

²³ Annexe 1 Une de l'équipe, 19/06/2010

médias français, soulevant une vague de désapprobation qui ne fera que gonfler jusqu'à la fin du mondial. Le Figaro publie son récit du « *Psychodrame chez les bleus* » le 20 juin par Thomas Vampouille . Pour RTS SPORT le 22 juin : « *les bleus ont souillé l'image de la France* » « *Jeu déprimant, affaire de mœurs, repli sur soi, dédain, grève de l'entraînement : les Bleus et leur sélectionneur ont souillé l'image de l'équipe de France et, vu de l'étranger, celle de tout un pays.* ». L'article continue en retraçant les éléments de débâcles du parcours des bleus jusqu'au mondial ²⁴ l'article est illustré d'une photo de l'AFP intitulée « *L'équipe de France 2010, une cuvée à jeter à la poubelle* ». Après l'élimination de l'équipe, Le point titre amèrement : « *Mondial 2010 : L'Espagne Triomphante, la France honteuse* » Publié le 12/06/2018 Le Point.fr

Les médias étrangers assistent directement à la grève des bleus dans le bus et commentent de manière tranchante la débâcle de l'équipe de France déjà amorcée avec la qualification douteuse de l'équipe de France sur une main de Thierry Henry :

Le quotidien Irish Examiner n'a pas oublié l'injustice dont a été victime son équipe et son titre est acerbe « *Mondial 2010, Dieu a abandonné les bleus* » 18/06/2010 « *et personne ne va verser une larme sur leur sort* » ²⁵ Pour le pays hôte : *Sokker skandal* soit le scandale du football barrait mardi 22 Juin la Une d'un journal de Bloemfontein en langue afrikaans.

La presse européenne ironise lundi 21 Juin au matin sur "le feuilleton tragi-comique" des joueurs de l'équipe de France au Mondial -2010, qui ont fait la veille leur "révolution" en refusant de s'entraîner. "*La révolution française*" aussi, à la Une du quotidien sportif espagnol Marca. Pour Il Messaggero, qui parle de "*révolution française*", c'est du "*jamais vu*" (en français dans le texte). "*C'est avec un peu d'avance sur la date historique du 14 juillet que les joueurs français ont pris la Bastille, symbole du pouvoir tyrannique de leur fédération, pour tenter de libérer le prisonnier Nicolas Anelka*", raconte le quotidien italien Il Corriere della Sera. "*La France brûle*", titre pour sa part le grand quotidien El Pais au sujet de ce qu'il qualifie "*d'opéra bouffe*". Le journal El Mundo se montre le plus dur en titrant "*Cette France est une ruine*". "*Révolution Française II*", plaisante le Sun. En Allemagne, le Berliner Zeitung titre « *Révolution en Afrique du Sud* » et écrit que « *la brouille entre les onze français et l'entraîneur Raymond Domenech devient une affaire d'Etat* ». Le football français est au cœur d'une « *révolution qui horrifie la France* », titre le quotidien berlinois Der Tagesspiegel. "*La grande Nation observe avec effroi comment ses joueurs de football échouent à appliquer les idéaux d'égalité, liberté, fraternité* », selon le journal. Pour le tabloïd norvégien Verdens Gang, l'équipe de France "*fait un bras d'honneur à la planète* ».

Au niveau national, l'affaire échappe rapidement au contrôle de la FFF et devient une affaire d'Etat car les événements de Knysna se sont déroulés sous les yeux du monde entier, ce qui provoque un désaveu unanime de la part de la classe médiatique et politique. Si les membres de de la fédération regrettent la défaite et l'absence totale de fair-Play de l'équipe. Bixente Lizarazu, ancien international déclare le 22 juin à l'antenne de TF1: « *La responsabilité est globale. C'est la fédération, le sélectionneur et les joueurs. Ce qui m'a profondément choqué, c'est la prise en otage de ce maillot de l'équipe de France qui n'appartient à personne. L'espace d'une journée, ils se le sont approprié. C'est impardonnable.* » Et Jean Pierre Escalettes, le président de la FF de conclure dans la même émission : « *Ce Mondial, il était temps qu'il s'arrête pour nous !* »

²⁴ Le point, Coupe du monde de football FIFA 2010 « les bleus ont souillé l'image de la France » <https://www.rts.ch/sport/dossiers/2010/coupe-monde-fifa/2149835-les-bleus-ont-souille-limage-de-la-france.html> consulté le 30/07/2018

²⁵

Le désastre national est commenté et suivi de très près par la classe politique. Le 24 Juin, Thierry est reçu à l'Élysée par le président de la république Nicolas Sarkozy. Le parallèle qui est fait entre la révolution française et la grève des bleus leur vaut le surnom de « Mutins de Knysna ». La ministre de la santé et des sports se rend directement au-devant des bleus et le 23 Juin sur l'antenne d'Europe 1, elle s'emporte et décrit les joueurs leaders de la mutinerie comme « des caïds immatures » et énonce des conséquences économiques pour les bleus qui devront renoncer à leurs primes. Mais surtout, ces conséquences sont lourdes pour le football amateur « car une grande part des crédits obtenus sur le sponsoring était reversée au foot amateur »²⁶. Les conséquences sociales ne se font pas attendre, les 29 et 30 juin, le président de la FFF Jean-Pierre Escalettes et Raymond Domenech sont auditionnés par la commission des affaires culturelles de l'Assemblée nationale. Plusieurs députés UMP les interpellent alors sur l'éducation des joueurs et leur « respect des valeurs », notamment sur le fait que tous ne chantent pas la Marseillaise. L'exemple de l'équipe de France, censée incarner les valeurs de la république est pointé par Eric Ciotti alors député UMP qui explique que « *Ces joueurs, surpayés, vivant dans un monde virtuel ont offert la pire des images à une jeunesse pour laquelle ils étaient souvent des héros.*

Ces déclarations amorcent les retombées socio-politiques de ces incidents. L'affaire va donner lieu à une vaste polémique identitaire qui va largement être instrumentalisée par la classe politique et médiatique, très bien résumée dans un article du journal *the conversation* paru en juillet 2018 qui retrace les différentes conclusions politiques liées à l'incident²⁷. Le Front National avait déjà critiqué la composition de l'équipe nationale en avançant que les joueurs étaient des « étrangers » qui ne savaient pas « chanter l'Hymne national ». En réaction, Karim Benzema déclare qu'on ne le forcera pas à chanter la Marseillaise

Argument appuyé sur les déclarations de Karim Benzema en décembre 2006 qui s'exprimait ainsi au micro de Télé Foot dimanche sur RMC « *Si je mets trois buts, je pense qu'on ne va pas dire à la fin du match que je n'ai pas chanté La Marseillaise. C'est ça, le souci, c'est parce que ça fait un moment que je n'ai pas marqué en équipe de France. Ça n'a rien à voir avec ce que j'ai entendu, comme quoi je n'aime pas l'équipe de France. Il faut se calmer. J'aime bien l'équipe de France. L'Algérie c'est mon pays, la France c'est juste pour le côté sportif* » dont la dernière phrase sera largement reprise par le FN notamment avec la réponse de Marion Maréchal Le Pen via twitter le 1 Juin 2016 : « #Benzema : « L'Algérie c'est mon pays, la France c'est juste pour le côté sportif ». Qu'il aille jouer dans "son pays" s'il n'est pas content ! »²⁸.

Le sociologue Stéphane Beaud dénonce cette unanimité critique comme une « stigmatisation raciale des joueurs qui sont en grande partie issus de l'immigration »²⁹.

La victoire des bleus lors du mondial de 2018 a connu des réactions similaires, prouvant que le débat politique lié à l'équipe de France est loin d'être terminé : L'animateur Américain Trevors Noah s'exclame dans *the Daily Show* « « L'Afrique a gagné la Coupe du monde ! » et « Je comprends, il faut qu'ils disent que c'est l'équipe de France mais regardez-les, hein. On ne devient pas aussi bronzé en traînant dans le sud de la France, les amis ». Cette plaisanterie est aussitôt la source d'une polémique internationale. Gérard Araud l'ambassadeur de France à Washington s'est fendu d'une réponse officielle dans une lettre

²⁶ Nouvel Obs, toutes les réactions à la débâcle des bleus, 23/06/2010

<https://www.nouvelobs.com/sport/foot-le-mondial-2010/20100622.OBS5968/toutes-les-reactions-a-la-debacle-des-bleus.html> consulté le 31/07/2018

²⁷ *The conversation*, Success of French football team masks underlying tensions over race and class 15/07/2018 <https://theconversation.com/success-of-french-football-team-masks-underlying-tensions-over-race-and-class-99781>, consulté le 30/07/2018

²⁸ Annexe 2

²⁹ Beaud Stéphane, « *Traîtres à la nation ?* La découverte 2010

adressée directement à l'animateur où il écrit que « même sous forme de plaisanterie, cela légitime l'idéologie qui revendique le fait d'être blanc comme la seule définition de l'identité française » puis mettant en avant « les origines riches et variées de ces joueurs sont le reflet de la diversité de la France ». Deux conceptions de l'identité s'affrontent ici. Noah s'insurge contre cette habitude des médias et politiciens français de n'évoquer les origines des immigrés africains que « lorsqu'ils sont sans emploi ou qu'ils ont commis un crime ». Mais « quand (ils) fournissent à la France une victoire à la Coupe du monde, on ne doit les identifier que comme « France », a-t-il dénoncé, en affirmant qu'il allait continuer à louer les joueurs « en tant qu'Africains parce que je pense qu'ils viennent d'Afrique -leurs parents sont africains- et ils peuvent être français en même temps ». Noah ironise ensuite avec l'exemple de Mamoudou Gassama, Le jeune malien ayant obtenu la nationalité française après avoir sauvé un enfant de la chute d'un balcon : « *il a sauvé l'enfant et ils lui ont donné la nationalité française. C'est un peu comme s'ils (les autorités françaises) avaient dit : « tu es français désormais et plus africain ! Donc, quand il est par terre il est africain et quand il escalade l'immeuble et sauve le bébé, il est français.... Mais s'il avait lâché le bébé ? L'Africain a fait tomber le bébé !* » Parfaite métaphore de l'hypocrisie républicaine soutenue par la lettre de l'ambassadeur qui assène que les joueurs sont des « *citoyens français* » « *nés en France, éduqués en France, ayant appris à jouer au football en France* », niant totalement leur double culture et leurs origines ethniques. Trevors Noha conclut ainsi : « *si les Français disent qu'ils ne peuvent pas être les deux, alors je pense que ce sont eux qui ont un problème, pas moi* », lors de son émission « The Daily Show »³⁰. Barack Obama aura le mot de la fin pour cet incident en déclarant lors d'une visite à Johannesburg pour le centième de la naissance de Nelson Mandela : « *Tous ces mecs ne ressemblent pas, selon moi, à des Gaulois* », avait dit en souriant Barack Obama en référence aux Bleus. Mais « *ils sont Français, ils sont Français !* ».³¹

Représentation et légitimité

La question de la représentation très liée à celle de la légitimité. On parle de légitimité démocratique et l'ensemble de notre système repose sur cette légitimité acquise par le scrutin. C'est l'origine du Pacte Social écrit par Rousseau. Ce processus de démocratisation par lequel le peuple accepte de renoncer aux souverainetés individuelles pour celles de la nation. Renoncement qui apparaît comme un choix libre en raison des avantages qui en découlent : Etat de droit, sécurité des biens et des personnes. Le représentant est donc légitime puisque choisi librement par le peuple pour le représenter.

Historiquement, les jeux ont été un moyen pour le pouvoir de canaliser l'agressivité du peuple pour dévier la pulsion de mort vers un substitut qu'est la reconnaissance et la distinction à travers la victoire afin d'assurer la paix civile³². Puis à travers la diffusion des valeurs du sport, encourager la paix et l'échange au niveau international. Le mécanisme d'identification est à l'œuvre dès l'origine pour les équipes de football, et cela même au niveau des matchs organisés entre les différents villages au début du XIXème siècle

Pierre Rosanvallon expose trois critères de la légitimité démocratique : proximité, réflexivité et impartialité³³. Il existe une question de ressemblance dans la représentation. Le fait de déléguer une partie de sa souveraineté exige d'être en accord avec les actions qui seront mises en place et donc de partager les valeurs du représentant.

³⁰ The Daily show, 17 juillet 2018 : <https://www.youtube.com/watch?v=COD9hcTpGWQ> consulté le 31/08/2018

³¹ Discours de Barack Obama prononcé à Johannesburg le 17/07/2018

³² Elias Norbert, Dunning Eric, Sport et civilisation : la violence maîtrisée, Sciences humaines, 1994

³³ Pierre de Rosanvallon, La légitimité démocratique, impartialité, réflexivité, proximité, 2008 Seuil

Dans le cas de l'équipe de France, la légitimité d'incarner la nation se discute :

En effet, un mécanisme d'identification d'un peuple à son équipe s'opère. L'équipe est un vecteur d'unité et de communion pour le peuple qui s'identifie à cette entité. L'exemple développé par Le Graët est celui de l'équipe d'Ecosse qui est devenue l'expression même des revendications indépendantistes du peuple écossais à l'encontre du Royaume-Uni. Ce conflit est matérialisé dans l'enceinte du stade qui voit se disputer un match opposant les deux équipes où toute une partie de la population ayant la nationalité de la grande Bretagne se revendique écossais et supporte cette équipe plutôt que celle du Royaume-Uni. Le principe de proximité évoque donc à la fois une ressemblance entre le représentant et le représenté mais aussi une prise en compte de toutes les singularités qui composent une nation. C'est particulièrement vrai avec les équipes de football, qui sont constituées de sportifs de toutes origines ethniques et qui sont bien un des seuls moments publics où l'on met en valeur des jeunes issus des minorités. La légitimité d'une équipe nationale à se décrire comme ambassadrice repose sur la possibilité d'identifier ses membres à la population.

La légitimité découle également du principe de réflexivité qui implique la prise en considération des « expressions plurielles du bien commun » Cela implique donc que le représentant s'acquitte de sa tâche de manière efficace et impartiale. Dans le cas d'une équipe sportive, l'efficacité va être mesurée en fonction des résultats mais aussi du fonctionnement interne de l'équipe. En effet, on constate que les équipes réunissant le plus de soutien sont celles ayant un fonctionnement méritocratique, dont les sélections se font sans passe-droit afin de faire jouer les meilleurs membres. Les choix qui sont faits suivent la même logique que des élections politiques où l'opinion publique détient un poids déterminant. Les supporters exigent de plus en plus de transparence et de communication quant aux sélections. Les sélectionneurs font l'objet de beaucoup de pressions et l'opinion publique attend d'eux qu'ils agissent pour le succès de l'équipe indépendamment des considérations extra-sportives d'ordre économique ou politique.

Le principe d'impartialité est donc primordial pour qu'un représentant puisse être considéré comme légitime dans les fonctions qu'il occupe. En effet, le personnel politique souffre d'une perte de légitimité causée par les affaires de corruption et d'abus en tous genres. Pour qu'une équipe nationale représente pleinement son pays, elle se doit d'être autonome envers les autorités politiques, afin d'écarter les soupçons d'achat et d'instrumentalisation.

Cependant, dans les faits, les interactions entre le sport de haut niveau, la politique et la finance sont fréquentes. De plus, les institutions sportives cherchent à obtenir une reconnaissance publique pour intervenir de manière très politique dans les affaires nationales et internationales. Une des variables principales de la légitimité de représentation des équipes nationales provient avant tout de leur image. Elles sont les ambassadrices légitimes d'un pays uniquement lorsqu'elles sont présentées comme telles par les médias. Cette légitimité est construite et renforcée auprès du peuple par de nombreuses représentations véhiculées dans les médias. La mise en avant des stéréotypes nationaux est un des ressorts de cette construction. Ils sont souvent repris par les supporters eux même, qui par leur déguisements et attitudes contribuent à les diffuser auprès des autres nations. En effet, les supporters adoptent des tenues dont le but est de permettre une identification immédiate à leur pays d'appartenance, pour ce faire ils adoptent des symboles nationaux très reconnaissables tels que le drapeau bien sûr mais aussi le trèfle pour les Irlandais, la marinière ou le coq pour les Français, l'aigle bicéphale russe...

De plus, le sport est un « reflet de la vie internationale » et les équipes et supporters ont tendance à ajuster leurs comportements envers l'équipe adverse à la lumière de l'histoire et de relations entretenues entre les deux pays. L'exemple du match du 6 septembre 2008 en présence de Abdullah Gül ayant opposé la Turquie et l'Arménie est frappant puisque c'est la première fois qu'un chef d'Etat Turc faisait une visite officielle dans le pays voisin depuis la

difficile reconnaissance du génocide arménien. Le sport de haut niveau puise sa légitimité dans son impact positif au niveau international et national.

Le sport santé est une des caractéristiques du développement économique lié au sport : Le sport est bénéfique pour la santé publique, il est donc encouragé par les politiques publiques. Dans le contexte de la progression des tendances individualistes et hédonistes, le culte du corps très présent dans la culture et les réseaux sociaux est devenu un véritable moteur pour la pratique sportive notamment chez les plus jeunes.

Les organisations sportives mettent en place des stratégies de légitimations, soutenues financièrement et publiquement par les autorités publiques qui insistent sur les valeurs éthiques transmises par le sport et les actions concrètes développées en faveur de l'égalité, de l'inclusion, de la diversité, du fair-play, autant de promesses politiques qui seraient réalisées sur les terrains et dans les gradins. Le sport est un vecteur positif de communication publique. Ses bienfaits sont fréquemment mis en avant par les pouvoirs publics.³⁴

La mise en place des politiques publiques en matière de sport au Canada sont un exemple probant de l'interdépendance qui existe entre les deux domaines. Mark Moor analyse le processus d'implémentation de politiques publiques axées sur le sport dans la société canadienne des années 2000.

Dans un premier temps, il faut souligner une différence avec le système français puisqu'au Canada, l'implémentation de cette politique a été déléguée à une agence gouvernementale. Cette agence apportait nombre de nouvelles parties prenantes en son sein qui ont également mis au point des stratégies de légitimité. L'auteur expose alors "trois niveaux" de stratégies de légitimité à l'œuvre: Dans un premier temps, L'Etat qui va communiquer sur la mise en place d'une politique publique d'ampleur nationale en s'appuyant sur les conclusions des rapports commandés au préalable, qui mettent en relief les bienfaits du sport à l'échelle économique et sociale (retombées économiques, santé publique, rayonnement des territoires, intégration socioprofessionnelle de la jeunesse...) Par la suite, les agences vont appliquer une stratégie de pérennisation pour justifier de leur création et de leur pertinence comme agent décisionnel des politiques publiques en matière de sport. L'utilisation de la notion de "création de valeur publique" et la nécessité de "normer la production de cette valeur" vont constituer l'argumentaire de cette stratégie. Les institutions sportives bénéficiant des programmes vont chercher à justifier des subventions qu'elles reçoivent en mettant en avant l'argumentaire étatique. De plus, chacune des parties prenantes va tirer partie au maximum de la création de ce programme en s'appuyant également sur le concept de création de valeur publique, lui octroyant une légitimité d'existence et d'action.

La mise en place des agences sportives correspond à la combinaison de plusieurs facteurs qui ont facilité l'émergence d'un tel projet. Ainsi, les bons résultats obtenus aux JO par le Canada vont entraîner un regain d'intérêt de la part des politiques mais aussi du grand public avec des investissements qui vont quasiment doubler l'année suivante³⁵. La Canada bénéficie d'une notoriété internationale encore renforcée. En parallèle, plusieurs rapports démontrent une progression de l'obésité, en particulier chez les jeunes et un accroissement des maladies cardio-vasculaires dont le manque d'activité serait la cause. Ces deux phénomènes vont amener les pouvoirs publics à mettre en place ce projet qui permet de

³⁴ Michael P. Sam, « Renforcer la légitimité de Sport Canada : les pièges de la création de valeur publique ? », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 2011/4 (Vol. 77), p. 789-811.

DOI 10.3917/risa.774.0789

³⁵ Ibid

doubler une politique publique d'un aspect communicationnel, facilitant son implémentation et apportant une image positive d'un gouvernement attentif et actif.

Le sport est une stratégie d'intervention efficace auprès de la jeunesse

Le sport et l'éducation sont très liés. Le sport est enseigné aux enfants dès leur plus jeune âge. C'est un excellent apprentissage puisque le sport est une discipline, porteuse de règles, qui permet d'apprendre par le jeu à se sociabiliser, respecter des règles communes pour pouvoir jouer ensemble. Le jeu se définit dans une temporalité et une spatialité, on dispute un match ou une partie pendant un temps donné dans un lieu délimité. Ces éléments constituent la base de la vie en société, il faut adopter le comportement adéquat en fonction du lieu et du moment, interagir avec les autres afin de produire une action collective, remporter un succès individuel et remporter un succès collectif. Le sport scolaire est également un moyen d'aborder les différences de genre d'une manière apaisée, par le jeu en favorisant l'échange. C'est également une des seules matières qui s'appuie en grande partie sur des compétences autres que celles acquises culturellement.

Le Ministère de l'Education Nationale, le Ministère de la Ville, de la jeunesse et des sports ont mis en place en partenariat avec la FFF un programme favorisant la pratique sportive chez les jeunes (du primaire au lycée). Le dispositif destiné au plus jeunes se décline en deux volets : l'un sportif et l'autre culturel avec des animations pédagogiques orientées vers le soutien envers l'équipe nationale lors de la coupe du monde. Le programme destiné aux élèves plus âgés est axé autour de trois objectifs principaux que sont : d'amener vers le sport les jeunes, les moins pratiquants (filles, mobilités réduites), créer du lien entre les écoles et les établissements de proximité et avec une association caritative locale³⁶. Pour ce faire, les élèves doivent monter des projets sportifs autant que sociaux qu'ils doivent documenter et présenter ensuite. Cette initiative démontre bien l'utilisation du sport comme une porte d'entrée vers d'autres priorités des politiques publiques.

Le sport est une stratégie d'intervention efficace auprès de la jeunesse. Il fait partie des enseignements publics car il permet d'aborder plus facilement des questions d'ordre politique telles que la santé, la justice, la citoyenneté et l'emploi. Les projets sportifs peuvent inclure une ou plusieurs de ces problématiques et permettent aux élèves de travailler sur ces questions pendant toute leur scolarité.

Il a été observé que les projets sportifs représentaient la grande majorité des projets mis en place par L'École de La Deuxième chance. En effet, ces projets sont populaires parmi les jeunes et présentent l'avantage d'inclure de multiples problématiques sur lesquelles il est intéressant de travailler avec les élèves. L'École de la Deuxième Chance est une institution reconnue par l'Etat. Cet organisme œuvre pour permettre l'intégration sociale et professionnelle de jeunes en rupture scolaire et sociale. De nombreux projets sont menés chaque année pour permettre à ces jeunes de reprendre contact avec des règles et de vivre des expériences valorisantes pour leur estime personnelle et leur avenir professionnel. Ces projets sont élaborés conjointement avec des associations et institutions partenaires qui accueillent les élèves comme des stagiaires ou « organisateurs » qui interviennent de manière régulière ou ponctuelle en leur sein.

Le sport est apprécié par ces jeunes puisqu'il met en valeur des aptitudes physiques qui sont perçues comme la seule ressource des jeunes en difficultés scolaires. De plus, les matchs sont un moment de partage qui apaise les tensions et permettent à tous de participer et de

³⁶Valérie Vilain, La quinzaine du foot, deux opérations pour le développement du foot à l'école.
<https://fpl.fff.fr/simple/deux-operations-pour-le-developpement-du-foot-a-lecole/>

se sentir acteur. Ces moments permettent de travailler les thématiques d'inclusion, de tolérance et d'égalité homme/femme. Le Foot est un sport privilégié car très suivi par les élèves. Les règles du jeu sont connues de tous, ce qui permet de reprendre contact avec les règles de vie en société et les actions collectives. Les joueurs sont admirés par ces jeunes car ils représentent la réussite sociale et surtout économique de ceux qui n'ont pas les capitaux leur permettant de gravir facilement les échelons sociaux. Cependant le foot ne doit rester qu'une porte d'entrée vers le sport et d'autres domaines au risque d'enfermer ces jeunes dans des clichés communautaires. Ces projets constituent un premier pas vers la valorisation personnelle et l'inclusion socio-professionnelle qui sont les deux piliers de l'action de l'École de la Deuxième chance.

Les relations internationales : Le basket au service de la diplomatie ?

Le basket est à l'origine du rapprochement de plusieurs institutions attachées à différents pays et réunies au sein d'un même projet sur le continent africain. La NBA a ouvert une antenne importante en Afrique du Sud en 2010 car le basket est le deuxième sport le plus pratiqué dans les pays africains. Cette stratégie s'inscrit dans la volonté de mondialisation de la NBA qui souhaite représenter le basket de manière internationale comme peuvent le faire la FIFA et L'UEFA. Il s'agit aussi d'une stratégie économique puisque l'Afrique qui représente un véritable marché est déjà bien investie par l'Europe et la Chine. Mais il s'agissait aussi de rapprocher le centre administratif des nouvelles générations de joueurs car la NBA a connu de beaux succès grâce à des joueurs d'origine africaine. Le premier match de NBA sur le continent africain a eu lieu à Johannesburg le 1^{er} Aout 2015, il opposait une équipe « africa » contre une équipe « team world ». Will Mbiakop, le directeur de la NBA Afrique, a souligné *« qu'à travers un tel match, (ils souhaitent) réaffirmer (leur) engagement au continent et l'accompagner dans son développement. Les bénéficiaires devaient aller aux associations suivantes : Nelson Mandela Foundation, Boys and Girls Club of South Africa et SOS Villages d'enfants. »* En effet, la NBA a légitimé son implantation en Afrique par le travail mené avec de nombreuses associations et ONG locales.

Chaque continent représente un marché à prendre pour la NBA qui n'en est pas à son premier « fait d'arme », après la conquête de la Chine, grâce à la mise en avant du Pivot Yao Ming qui a été le fer de lance de la stratégie de développement menée par la NBA en Asie, avec une progression significative des audiences des foyers chinois lors des matchs de NBA disputés par Ming.

En Juillet 2018, la NBA, une des plus importantes fédérations sportives américaines a signé un partenariat avec l'Agence Française de Développement, un programme soutenu par l'Etat français. On peut alors parler de diplomatie puisque cette signature s'est faite en présence du président de la République Française Emmanuel Macron qui a affiché publiquement son soutien au projet. Il s'agit d'un vaste plan de développement des infrastructures dédiées au basket. La NBA investit 12 Millions d'Euros au Nigéria, en Côte d'Ivoire et au Liberia afin de créer des emplois pour les jeunes sur les sites de construction et de mener des actions de soutien éducatif pour les enfants des quartiers pauvres. Rémy Rioux, le directeur de l'AFD s'exprimait en ces termes lors de la signature : « Le sport est créateur de richesses et il n'y a pas que le football dans la vie » Le basket permet d'accéder à un autre marché pour la NBA et d'étendre les actions d'aide de la part des gouvernements français et nigériens. Ce programme est développé conjointement par plusieurs organisations appartenant à des nations différentes et permet d'afficher de bonnes relations intergouvernementales entre la France, Le Nigéria et les USA.

L'économie : Coûts et avantages des événements sportifs

L'événement sportif est « source d'externalités positives » comme le souligne les travaux de Bourg et Gouquet sur l'économie du sport en 2013. En effet, en plus des externalités positives telles que la cohésion sociale et le développement personnel, le sport amène de nombreuses retombées économiques qui s'évaluent en fonction des revenus marchands³⁷. Le sport est un enjeu national et mondial, les gouvernements mettent en place de nombreuses politiques publiques en rapport avec le sport jusqu'au niveau international. Les grandes compétitions sportives portent des enjeux économiques et diplomatiques très importants. C'est un secteur bénéfique pour la création d'entreprises 23% en 1999 avec près de 30 000 entreprises spécialisées dans le sport, ce qui représente environ 2% du PIB de nos jours.³⁸Ces chiffres démontrent le poids économique du sport dans le PIB national. Ces revenus proviennent des dépenses publiques liées au sport faites par l'Etat et les collectivités territoriales. Ils sont également générés par la consommation sportive des ménages et des entreprises. Lorsque l'on parle de consommation, on doit également parler de demande. La consommation de pratiques sportives connaît pour variable la demande qui est-elle même influencée par de nombreux facteurs tels que la part de revenus allouée aux loisirs, l'arbitrage effectué entre le sport et les autres loisirs, l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, les revenus, le prix de la pratique, la tendance envers telle ou telle pratique sportive (effet de mode) mais aussi l'offre : installations, groupes existants sur place... Le sport connaît différentes formes de demandes qui ont attiré chacune à un de ces aspects.

En France, nous sommes 26 millions à pratiquer un sport, dont 6 millions de jeunes entre six et quatorze ans. 14,5 millions de Français sont licenciés auprès des 109 fédérations agréées par le ministère de la Jeunesse et des Sports à travers plus de 170.000 clubs sportifs. Si nous nous projetons dans l'avenir, les sportifs seront de plus en plus nombreux, pour atteindre 30 millions en 2010.

Concernant les infrastructures, leur demande est fortement influencée par les pratiques sportives en vogue chez les jeunes à qui elles sont principalement destinées. Les investissements sont effectués par les pouvoirs publics afin de mettre à disposition de la population des espaces de pratiques sportives libres ou encadrés comme pour les scolaires et les clubs.

La demande d'articles de sport est déterminée par la pratique sportive, le taux d'équipement de la population, la demande de renouvellement et le cycle de vie du produit. Cependant, l'aspect « lifestyle » édicté par la mode joue à présent fortement sur cette demande puisque les articles de sport ne sont plus consommés uniquement pour leur but initial mais se doivent aussi d'être adaptés à la mode vestimentaire quotidienne pour être portés aussi bien à la ville que lors de l'entraînement. Cette forte tendance provient d'une valorisation de la pratique sportive et à travers celle du culte du corps très présent de nos jours.

La demande de spectacles sportifs est variable puisqu'elle évolue entre deux éléments principaux que sont le prix, fixé par le club qui offre le spectacle sportif et la qualité du spectacle qui elle, dépend d'une multitude de facteurs déterminés par : les résultats, les joueurs en lice, les enjeux et classements. Lors de la finale d'Europa League qui a eu lieu à Lyon en mai 2018, la demande était extrêmement forte puisque le match concentrait un fort enjeu : la coupe de champions d'Europe pour la dernière équipe française contre l'Espagne. Les joueurs qui ont disputé ce match étaient de véritables vedettes qui bénéficiaient d'un fort soutien populaire. Le Groupama Stadium de Lyon avait remporté l'organisation de la finale et

³⁷ Bourg Jean-François, Gouquet Jean-Jacques, *Économie du sport*, La Découverte, "Repères", 2012 (3e éd.).

³⁸ Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports
http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/sporteco_poids_eco_bd2-2.pdf

les supporters sont venus de toute la France pour soutenir l'OM. Le prix des places s'est envolé au marché noir avec des prix multipliés par 10 ou 12. La demande est inélastique par rapport au prix qui est contrôlé par le club ayant le monopole de son spectacle sportif. La consommation sportive des ménages représente 20 milliards d'euros, consacrés à des achats de services (cotisation de club, droit d'entrée, leçons...).

La demande de retransmission sportive connaît des enjeux similaires puisque les droits sont achetés à l'avance, l'offre est construite sur une estimation de la demande. Le marché est souvent détenu par un offreur unique ou organisé en cartels, ce qui influence fortement le prix et le montant des droits de retransmission achetés par une chaîne TV à un organisateur de « spectacles sportifs » qui sont devenus des spectacles retransmis pour accéder à une demande de plus en plus forte avec des places limitées et de plus en plus chères³⁹. Sur le plan économique, le sport devient de plus en plus un enjeu national et mondial. La candidature de Paris pour les JO de 2008 et 2024 en est une illustration. En France, pour 1999, les dépenses liées aux sports représentent plus de 130 milliards de francs. L'Etat et les collectivités locales pèsent pour plus de 54 milliards à travers des subventions données aux clubs, les traitements et salaires des éducateurs et les investissements d'équipement sportif. De plus, le sport fait partie des secteurs les plus dynamiques pour la création d'entreprise : plus de 23 % en 1999 pour atteindre 30.000 entreprises travaillant directement pour le sport. La vitalité de l'économie du sport se retrouve dans les emplois-jeunes (38 % d'entre eux sont dans les domaines de la jeunesse et du sport), ainsi que la création de postes, plus 24 % sur les six dernières années. Le sport santé est un des autres aspects de cette croissance. Les bienfaits de la pratique de loisirs sportifs, ainsi que la progression d'un hédonisme individualiste, centré sur le culte du corps constituent autant de facteurs explicatifs de cette évolution.

3-2- La création de valeur éco par les clubs : soutien de l'entrepreneuriat et programme d'innovation

Engagement pour le dynamisme économique local

Les grands clubs sportifs sont des acteurs économiques majeurs qui créent de la valeur ajoutée au niveau économique. D'importants revenus sont générés par le sport et les grands clubs se positionnent comme des acteurs économiques de premier plan, comme l'OL qui a fait son entrée en bourse en 2007. Dans une position ambivalente du fait de l'importance des revenus générés par le sport pour des organisations qui n'avaient pas de but purement lucratif au départ, les grands clubs ont adopté une stratégie d'engagement socio-économique qu'ils valorisent auprès de leur public et des institutions. Ces stratégies répondent au besoin qu'ont les clubs de se présenter comme légitimes dans leur leadership.

La fondation de l'Olympique de Marseille poursuit l'objectif de « Transformer la passion de ses supporters, l'implication de ses collaborateurs et le pouvoir de sa marque en vecteur de développement culturel, d'opportunité économique et de responsabilité sociale, notamment auprès des communautés défavorisées⁴⁰, comme l'annonce l'accueil du site de cette institution qui affiche un parti-pris très engagé politiquement et socialement.

³⁹ Gaillard Bartélémy, Finale IM-Madrid : comment l'UEFA a tué le match, Foot buisness, Vice 16/05/2018, consulté le 25 /05/2018 <https://www.vice.com/fr/article/d3kvgv/finale-om-madrid-comment-luefa-a-tue-le-match>

⁴⁰ Site institutionnel de l'OM fondation

Le programme de la fondation se décompose en 4 axes que sont : le soutien à l'éducation, développer la pratique sportive chez les jeunes, promouvoir la culture et soutenir l'entrepreneuriat et l'emploi. Chacun de ces engagements est dédié à une tranche d'âge spécifique car l'OM entend accompagner ses fans tout au long de leur vie. Cet engagement comprend le soutien à l'entrepreneuriat, l'aide à l'insertion professionnelle dans les quartiers prioritaires et "la création de lien avec l'écosystème de l'enseignement supérieur"⁴¹ en faveur des 18-30 ans.

Une action concrète a été développée début 2018 : L'OM innovation Cup, sous la forme d'un challenge de start-up évoluant dans les domaines : Entertainment, sport, digital, santé, nutrition et marketing.

A cette occasion, une large campagne de communication a été enclenchée avec la création d'un site dédié au concours. Sur cette plateforme, le public pouvait s'informer du projet, des candidats sélectionnés, des prochaines étapes de la compétition puis retrouver la liste des vainqueurs, leurs prix ainsi que les photos et contenus relatifs à l'événement. À la clé : 100 000 euros de dotation pour l'ensemble des trois prix remis. Les start-up vainqueurs des catégories « Centre de formation » et « Premier contrat pro » gagneront chacune 25 000 euros. Une troisième start-up remportera, elle, l'OM Innovation Cup, toutes catégories confondues, et repartira avec une récompense de 50 000 euros pour accélérer son développement.⁴²

La finale était présentée comme un véritable show avec une présentation des pitches, une séance de questions suivie de la remise des prix, et de la cup. Le projet a récolté 264 candidatures et a sélectionné 11 dossiers. Le jour de la compétition, un jury composé de dirigeants de grandes entreprises et d'institutions financières : *BNP Paribas, crédit agricole, MY court global, BPI innovation, la fourchette, Press minister, Centre entrepreneuriat Science Po Paris* était réuni pour évaluer les candidats.

La composition du jury est intéressante car on voit que ce sont les banques qui sont attentives à ce genre de projet, ce qui correspond à leur stratégie d'engagement RSE tout comme les grands clubs sportifs. Pour le club Marseillais, ce projet correspond à la volonté de diversification de ses activités et de se présenter comme un acteur social d'envergure.⁴³

Cette pratique est de plus en plus répandue comme le décrivaient DiMaggio et Powell avec l'effet d'isomorphisme. Le club portugais *Benfica Libonne (SL benefica)* a lancé un programme d'accompagnement sur 12 semaines et un financement de 100 000 euros par start-up pour soutenir l'innovation et les entrepreneurs. C'est également un moyen de diversifier ses revenus en investissant dans de futures entreprises du domaine de la technologie (*fintech...*) et donc un moyen de réduire sa dépendance au marché des transferts dans un contexte de forte concurrence avec le *Sporting Portugal*, le *FC Porto* et les autres grands clubs européens.

Une autre pratique se développe au sein des clubs de football professionnels, qui est celle des pôles d'innovations alliant centres de formation et de recherche appliqués au sport. Ces centres sont financés le plus souvent par des grandes entreprises dont l'activité fait converger le sport et la technologie. Mais récemment, ce sont les clubs sportifs eux-mêmes qui investissent afin de soutenir ou de créer des « innovations Lab. »

⁴¹ Ibid

⁴² Site institutionnel de la fondation : <http://omfondation.org>

⁴³ Kevin Bresson, Pourquoi l'OM se lance-t-il dans les startups ? <http://1001startups.fr/olympique-marseille-startup-innovation-cup/>

En association avec un accompagnateur de développement, *Marks*, le club londonien d'Arsenal s'est doté d'un programme visant à soutenir des start-up innovantes dans le domaine des sports et des technologies. L'un des objectifs de ce programme est de développer pour le club des nouveautés en termes de fan expérience et de proposer des nouveaux services à ses clients et partenaires. Le second objectif est de soutenir l'innovation dans le secteur du sport. Les visiteurs du site dédié au projet sont accueillis par cette motion d'engagement : " Innovation is at the heart of all we do. Welcome to our innovation Lab ". Plus concrètement, les projets seront présentés devant un jury composé des représentants du club et d'investisseurs puis les projets sélectionnés bénéficieront pendant dix semaines, de l'accompagnement d'experts externes et internes et pourront tester leurs solutions les soirs des matchs des Gunners.⁴⁴

Le FC Barcelone Propose également sa propre vision d'une « innovation Lab ». Ce projet est intitulé Barça Innovation Hub, c'est un programme d'incubation pour des start-up mais aussi de recherche à destination de jeunes chercheurs prometteurs. Le site institutionnel dédié au projet se revendique comme étant « *the space for knowledge in the world of sports* »⁴⁵ allant à l'encontre des clichés sur le monde sportif tourné uniquement sur la performance sportive. Le club a mis en place plusieurs partenariats notamment avec des universités américaines comme celle de l'Université de Georgetown situé à Washington DC. Un autre projet est développé avec la FCB Universitas Sport Innovation Hub. En effet, le club souhaite créer aux Etats Unis un "hub" soit une structure qui se présente comme un centre de recherche et d'innovation dans le domaine médical, social ou technologique. Le hub est pensé comme un laboratoire au service du « future du sport ». Il relaie les articles de recherche et les découvertes en matière d'innovations, appliquées à la performance sportive.

La volonté de faire émerger et de soutenir l'innovation se retrouve dans l'organisation d'évènements spécialement dédiés, inspirés du monde entrepreneurial et des nouvelles pratiques numériques. Ces évènements, appelés Hackathons réunissent initialement des membres de la communauté des développeurs informatiques autour d'une thématique afin de programmer ensemble pendant un weekend end dans le but de stimuler l'innovation informatique en inventant de nouveaux programmes. Cette pratique s'est ouverte à d'autres domaines avec la réunion de talents de tous horizons : étudiants, experts, ingénieurs, designers.... C'est une pratique qui s'est généralisée pour les start-up en création, afin d'élaborer leur projet en accéléré. Les Clubs de Football pro se sont emparés de ce phénomène en organisant leur propre Hackathon tourné vers l'innovation de la fan experience, comme Manchester City en 2015 et 2016 en collaboration avec Google, ou même le SM Caen en 2016 et 2017 en France⁴⁶. Enfin, certains clubs mettent l'innovation au cœur de leur image de marque, comme l'OL qui a mis en place une exposition des dernières innovations technologiques de ses partenaires au sein du Groupama stadium dans le salon technologique, à destination de son public « business ». Les différents exemples rassemblés ci-dessus sont représentatifs de l'engagement des Clubs professionnels de football envers l'innovation et la technologie. Cet engagement se traduit par différentes formes d'investissements envers les acteurs de l'innovation, ce qui fait des clubs des acteurs de l'innovation, appliquée au domaine sportif mais pas seulement. En effet, de nombreux clubs soutiennent la recherche médicale, comme l'OL avec le Centre Léon Bernard qui lutte contre le cancer avec une participation financière mais aussi symbolique, en dédiant un match de ligue1 à cette cause en octobre 2017.

Développement de services annexes et d'innovations :

⁴⁴Site institutionnel du club Arsenal : <https://arsenalinnovationlab.com>, consulté le 27/07/2018

⁴⁵ Site institutionnel du Barça Innovation Hub <https://www.fcbarcelona.com/barcainnovationhub>, consulté le 27/07/2018

⁴⁶Site institutionnel du club SM Caen <http://www.smcaen.fr/hackathon>, consulté le 30/07/2018

Le rôle premier des organisations sportives est de faire respecter les règles du jeu des disciplines sportives qu'elles promeuvent au sein de leur pays, de les faire connaître et de les représenter ainsi que ceux qui y participent⁴⁷. Elles sont aujourd'hui encouragées à satisfaire les attentes de leurs parties prenantes (adhérents, pouvoirs publics, sponsors) en développant de nouveaux services (Lee, Ginn et Naylor, 2009).

L'environnement concurrentiel qui les entoure rend difficile la satisfaction de leurs adhérents et l'attraction de nouveaux membres ainsi que, pour certaines d'entre elles, la réalisation de résultats sportifs d'envergure. De nouveaux services sportifs et non sportifs devraient être développés par les fédérations sportives pour se démarquer d'autres fournisseurs de services sportifs, et ainsi retenir et attirer des adhérents et mieux détecter et entraîner les athlètes⁴⁸. Nous pouvons remarquer la diversification des services proposés par les clubs envers leurs cibles : De nombreux projets à caractères sociaux sont menés avec des associations afin de faciliter les Politiques publiques d'insertion, La recherche est soutenue à des fins commerciales avec des innovations spectaculaires mais aussi dans une perspective de progrès technologique (biotechnologie...). Un des exemples les plus probants de cette volonté de diversification est l'entrée de l'Olympique Lyonnais en bourse en 2011, démontrant ainsi son aspect entrepreneurial.

3-3- Quels enjeux et objectifs pour le sport professionnel ?

Le sport professionnel a connu une phase importante de développement qui lui a permis peu à peu de s'institutionnaliser⁴⁹. Les clubs professionnels se sont peu à peu imposés comme des acteurs socio-économiques à part entière. Mais la structuration de ce domaine d'activité s'est faite progressivement au moyen de constructions normatives. La mise en place de responsabilités sociales et environnementales dans les pratiques des clubs de sport résulte d'un processus commun d'évolution.

Le modèle développé par Pfeffer et Salancik en 1977 implique que le principal enjeu d'une institution réside dans son fonctionnement et sa pérennité. Dans un milieu de plus en plus concurrentiel, l'accès à la ressource nécessite la mise en place de stratégies. La recherche de légitimité est un des moteurs de l'action des institutions. En effet la reconnaissance de la légitimité d'une institution lui octroie un accès privilégié à la ressource. Ainsi, l'environnement institutionnel est de plus en plus concurrentiel et l'accès à la ressource économique est devenu un enjeu pour la survie des institutions.

La légitimité⁵⁰ est la clef d'accès à la ressource puisque le système est construit par le cadre légal, défini par les pouvoirs publics d'une part et d'autre part, le cadre des valeurs induit par la profession soit les parties prenantes. L'institution se doit d'adopter une stratégie conforme aux volontés institutionnelles et privées afin d'obtenir une légitimité d'existence et d'action, assurée par des ressources financières et humaines.⁵¹

⁴⁷ Comité de gestion du sport, 2001 ; Papadimitriou et Taylor, 2000

⁴⁸ Mathieu Winand et al., « Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et Champions de l'innovation », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/2 (n°6), p. 5-20. DOI 10.3917/rimhe.006.0005

⁴⁹ François Aurélien, Bayle Emmanuel. Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français », Revue de l'organisation responsable 2014/2 (Vol.9), p. 5-20. DOI 10.3917/ror.092.0005

⁵⁰ Elsbach K.D(1994), Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts, Administrative Science Quarterly, Vol.39, p.57-88.

⁵¹ Ibid

La professionnalisation des grands clubs a engendré la structuration d'un ensemble de normes et de valeurs qui régissent l'environnement dans lequel ils évoluent. La construction sociale qui résulte de cette institutionnalisation est définie à travers trois cadres différents par Richard Scott en 1995⁵². L'approche normative désigne l'ensemble des normes communément admises par les acteurs d'un même environnement qui établissent les possibilités d'interactions entre les différents acteurs et régule la vie sociale dans ce milieu. L'Institutionnalisation d'un domaine d'activité implique une évolution coercitive des normes existantes. En effet, un système de lois et de réglementations va peu à peu se mettre en place afin de réguler le champ d'action des institutions. La structuration de l'environnement permet alors de définir ce qui est conforme et ce qui ne l'est pas, de fixer quelles sont les bonnes pratiques, soit les modèles à suivre. De ce fait, Scott évoque un processus d'isomorphisme des institutions avec un fonctionnement qui tend à s'uniformiser. Les institutions mettent donc en place un cadre cognitif qui fournit les ressources et les freins aux acteurs du milieu.

Une première approche naît de la théorie des organisations. Cette théorie cherche à expliquer le phénomène d'isomorphisme qui caractérise les organisations lors de leur institutionnalisation. Les travaux de Meyer et Rowan 1977⁵³ et ceux de DiMaggio et Powell en 1983⁵⁴ ont démontré que les organisations se structurent de manière à rationaliser leur activité, ce qui démontre leur légitimité d'action. Cette légitimité provient d'une conformité aux pressions externes : cadre légal et normes professionnelles. De ce fait, on constate une forte homogénéisation des pratiques.

Dans les années 1980, la théorie néo-institutionnelle s'impose peu à peu à la suite des travaux institutionnalistes. Selon cette théorie, les institutions évoluent dans des milieux de plus en plus complexes. De multiples acteurs prennent part ou influent directement sur leur fonctionnement. L'apport de la théorie Néo-institutionnelle donne le concept « d'environnement institutionnel », c'est à dire le milieu dans lequel évolue l'institution et où gravitent tous les acteurs de son domaine d'activité. Cette analyse holistique cherche à analyser les parties prenantes d'une institution.

L'approche stratégique de la RSE :

A la fin des années 1990, une nouvelle théorie voit le jour. Elle considère les institutions comme des acteurs au sein d'un milieu complexe composé d'autres acteurs possiblement concurrents et de multiples parties-prenantes.

L'approche stratégique développée dans les travaux de Hasselbadh et Kallinikos en 2000 : Leur théorie présente une modélisation des différentes étapes de l'institutionnalisation d'une organisation, le cadre cognitif engendre une internalisation de process élaboré en réponse aux pressions externes. Les actions menées par les institutions deviennent le fruit d'orientations stratégiques déterminées en interne. Ces travaux stipulent que les déterminants d'une stratégie sont de type organisationnel. Ce sont les institutions d'un même milieu qui évoluent ensemble pour répondre aux pressions institutionnelles et à la concurrence environnementale en matière d'efficience économique, sociétale et environnementale.

⁵² Scott, W. Richard. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications, 2014

⁵³ Meyer J.W., Rowan B. (1977), Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, (83): 340-363.

⁵⁴ DiMaggio P.J., Powell W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, (48): 147-160.

L'approche contractuelle :

Cette approche est une convergence des deux conceptions amenées par les travaux de Pfeffer et Salancik parus en 1977, postulant que l'environnement contraint et influe sur les organisations en raison de multiples interdépendances et interactions avec les autres acteurs du milieu. Les organisations cherchent à assurer leur indépendance tout en assurant une certaine stabilité dans leur fonctionnement, assurée par l'apport de ressources. Pour gérer la dépendance et le contrôle externe, elles sont alors amenées à façonner leur propre contexte. Cette approche permet de rassembler les causes et les conséquences de la mise en place de stratégie de RSE au sein de grands clubs. La RSE est une pratique en cours d'institutionnalisation dont la mise en place relève de facteurs exogènes et endogènes. On constate une forte tendance « RSE » chez les entreprises car les investisseurs publics et privés n'y sont pas insensibles. De plus il n'existe pour le moment qu'une esquisse de cadre coercitif, la RSE ne fait pas encore partie des obligations légales d'une entreprise et rien n'oblige les institutions à implémenter ces pratiques dans leur fonctionnement ; En effet, à part l'article 116 de la loi NRE de 2001 et l'article 225 du Grenelle 2 de l'environnement adopté en 2012 qui n'impose qu'un reporting pour les entreprises faisant mention d'engagement RSE, aucun texte de loi n'oblige les entreprises à implémenter de la RSE. Mais, grâce aux apports de l'approche stratégique, nous pouvons stipuler que l'implémentation de la RSE correspond à une vision stratégique développée en interne puisque la prise en compte des différents intérêts des parties prenantes permet d'optimiser la création de valeurs. De plus la prise en compte de problématiques sociétales et environnementales fait partie des « bonnes pratiques » encouragées par les pouvoirs publics.

Le choix stratégique : Child 1972 1997 : les déterminants de la stratégie sociétale de l'entreprise sont de nature managériale. Ils correspondent aux choix stratégiques effectués par les managers. En effet, les décideurs sont conscients des différents cadres existants et ils vont définir des stratégies qui permettent de minimiser les tensions avec leur milieu et d'optimiser les ressources disponibles par rapport à celles nécessaires au fonctionnement de l'institution. On peut définir ce fonctionnement comme de « l'opportunisme stratégique »⁵⁵.

Le cadre d'analyse :

Dans le but d'analyser le développement des pratiques de RSE au sein des clubs de sport professionnels, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas réalisée par François Aurélien et Emmanuel Baye en 2014⁵⁶ à partir d'entretiens semi-directifs avec le personnel dirigeant de quatre grands clubs de sport de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Ces entretiens ont été conduits à partir de la méthode PDCA (Plan, Do, Check, Act): Objectifs, mise en œuvre, action et évaluation. Le choix de ces quatre clubs correspond à la méthodologie de Eisenhardt professeur à l'université de Stanford⁵⁷ qui recommande l'étude de quatre cas distincts pour avancer des conclusions généralisables. Les cas sélectionnés sont deux clubs de football professionnels : L'olympique Lyonnais (OL) et l'Association de la Jeunesse Auxerroise (AJA) et deux clubs de basketball professionnels que sont l'Association sportive de Villeurbanne (ASVEL) et L'Elan Chalon (EC). Ces quatre clubs se sont développés dans un environnement similaire du fait de leur proximité géographique ce qui facilite leur comparaison.

⁵⁵ François Aurélien, Baye Emmanuel. Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français », Revue de l'organisation responsable 2014/2 (Vol.9), p. 5-20. DOI 10.3917/ror.092.0005

⁵⁶ ibid

⁵⁷ Eisenhardt Kathleen, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, (1989), pp. 532-550, Academy of Management

Présentation et conclusions du tableau :

L'analyse de l'auteur est présentée sous la forme d'un tableau qui présente les résultats des entretiens selon la méthode PDCA.⁵⁸

La première observation que nous pouvons faire corrobore les travaux de Freeman et ceux de Babiak et Wolfe⁵⁹ avec une importante constellation de parties prenantes qui influe dans l'organisation et l'évolution des clubs. L'analyse des sondés et de la structure des clubs démontre la présence unilatérale des pouvoirs publics comme partie prenante de l'organisation des clubs⁶⁰. Cette présence est déterminante pour trois des clubs pour des raisons que nous développerons plus tard. La seconde catégorie de partie prenante très présente est celle qui concerne les financements privés des clubs à travers le sponsoring ou le mécénat. Ensuite ce sont les acteurs internes qui forment un groupe déterminant pour le fonctionnement du club. Enfin ce sont les associations qui se présentent comme le quatrième groupe d'influence dans la mise en place des stratégies de RSE. On peut également s'étonner de l'absence des adhérents et supporters dans les déterminants stratégiques puisqu'historiquement les clubs sportifs se sont appuyés sur leurs soutiens locaux pour se développer et gagner en influence. La seconde observation concerne les déterminants qui ont poussé les clubs à implémenter des pratiques de RSE dans leur organisation. Il en ressort une prédominance du modèle institutionnel.

La seconde observation que nous pouvons faire à partir de cette étude est une prédominance du modèle néo-institutionnel qui tend à évoluer vers celui de choix stratégiques dans la mise en place de RSE au sein de ces clubs. En effet, les pratiques qui y sont développées sont le fruit de pressions externes et internes de la part des multiples parties prenantes. Les membres des conseils d'administration ont développé des projets afin de répondre à des besoins d'intérêts publics pour coopter des ressources et légitimer leur position. Les décideurs internes ont défini des objectifs et des stratégies conformes aux attentes institutionnelles dans l'optique de stabiliser ou diminuer leurs contraintes financières⁶¹. En 2006 le directeur de l'ASVEL déclarait à propos de la récente implication du club auprès des associations œuvrant pour l'inclusion sociale de la ville :

« Aujourd'hui, il faut rebâtir le club dans la vie de la cité. Parce que c'est d'abord son rôle et qu'historiquement, c'est un club ancré dans la cité. Nous ne sommes que de passage ici, or ce qu'il faut, c'est assurer la pérennité du club ».

La mise en conformité des clubs aux pratiques de RSE de manière déclarée et appliquée (même superficiellement) sert leurs objectifs internes de développement économique et de légitimité sociale.

Un troisième point ressort nettement de cette analyse est la part de financement importante qui provient des pouvoirs publics dans les modèles économiques de ces différents clubs. En effet, L'OL bénéficie d'un fort soutien politique qui s'exprime par d'importants investissements publics dans les projets du club Lyonnais. Le stade Lumière a bénéficié d'un financement de près de 200 Millions d'euros de la part des collectivités territoriales. Pour

⁵⁸ Annexe 3 : Résultat des entretiens

⁵⁹ Babiak K et Wolfe. Perspectives on social responsibility in sport. The Routledge Handbook of sport and CSR, 17 (2013)

⁶⁰ Annexe 4: Pratiques RSE des clubs interrogés

⁶¹ Entretien issu de données secondaires collectées par Ludovic Viévard dans le cadre d'une recherche parue en 2006 au centre ressources prospectives du Grand Lyon et intitulée « Le sport : outil d'intégration et de mixité ? L'exemple du basket à Villeurbanne » (Viévard, 2006).

l'AJA, le soutien public est plus indirect puisque le club n'a pas reçu de subvention mais s'est vu financer son centre d'entraînement à hauteur de 75% par des fonds publics.⁶²

L'ASVEL est un cas d'école puisque le club est soutenu par la ville de Villeurbanne depuis sa création par des subventions et la mise à disposition du stade pour un loyer modéré. En 2017 le club a obtenu 129 000 € de la part de la Métropole Lyonnaise⁶³. De plus, son principal partenaire privé, la société de construction Adecco bénéficie également de subventions publiques⁶⁴. Pour L'EC, les subventions publiques représentent environ un tiers de son budget pour près d'un million d'Euros, justifié par les projets MIG, et ceux d'éducation et d'intégration menés dans les quartiers prioritaires de Chalon-sur-Saône⁶⁵ (avec le bailleur social Batigère). De ce fait, on peut comprendre l'importante pression publique qui s'applique sur les clubs en matière d'évaluation afin de justifier des aides perçues.

La question de la justification rejoint celle de la légitimité. Il s'agit dans un premier temps pour les pouvoirs publics de justifier aux yeux des concitoyens l'usage qui est fait de l'argent public, dans une visée politique. Pour les clubs il s'agit de justifier de la nécessité sociale de leurs projets et actions afin qu'ils puissent légitimement faire l'objet de subventions de la part des pouvoirs publics. Ensuite, une fois les aides perçues, les collectivités demandent des bilans des réalisations afin de contrôler la bonne utilisation de leurs subventions envers les institutions de contrôles financiers mais aussi de l'opinion publique. Pour les clubs, il s'agit de mettre en avant l'impact positif de leur réalisation en matière d'intérêt général. Des deux côtés, la RSE est utilisée comme un moyen de négociation et de légitimité des acteurs. Les clubs cherchent à se positionner comme des acteurs socio-économiques de premier ordre afin de s'affranchir progressivement de leur dépendance aux aides publiques.

De ce fait, Les pratiques de RSE connaissent une implémentation assez stratégique avec une implication faible à moyenne des clubs.⁶⁶ Cela apparaît dans l'écart qui existe entre les objectifs déclarés⁶⁷ et la mobilisation des parties prenantes. L'étude menée par Bayle et François démontre que ce sont principalement des partenariats conclus avec des acteurs œuvrant pour des causes sociales et environnementales qui sont mis en avant plutôt qu'une implication directe des clubs. Les projets développés en interne ont une portée assez faible et sont principalement développés pour répondre à des enjeux définis comme prioritaires par les pouvoirs publics.

L'ex ministre de la jeunesse et des sports, Laura Flessel a fixé les orientations de la politique de son ministère à travers le « sport pour tous » qui contient entre autres les thématiques de sport au féminin, d'éducation et d'insertion, de sport et de santé⁶⁸

En parallèle, sur le site de la fondation OL, le club met en avant son partenariat avec l'association Sport Dans la Ville, une association qui œuvre depuis une vingtaine d'années auprès des jeunes des quartiers prioritaires via le sport. Plusieurs projets sont développés avec l'association tel que le projet « OL dans la ville » qui vise à impliquer les jeunes filles

⁶² Le groupe fait partie du « Pacte de Dijon » signé en mai 2018 avec le gouvernement dans sa politique de cohésion urbaine et sociale, qui mobilise des partenaires privés afin de créer et de soutenir l'emploi. <http://www.lagazettedescommunes.com/574854/banlieues-le-gouvernement-presente-un-plan-fourre-tout/> consulté le 27/07/2018

⁶³ Annexe 5 : contre rendu du conseil de la métropole de Lyon du 16/03/2018

⁶⁴ Analyse bilan fin Adecco

⁶⁵ Article presse action quartier chalon / Batigère

⁶⁶ Annexe 6: Pratiques de RSE observées aux seins des clubs sportifs professionnels

⁶⁷ Annexe 5 : Valeurs et objectifs RSE mis en avant sur les sites institutionnels des clubs

⁶⁸ Site du ministère de la jeunesse et des sports, consulté le 27/07/ 2018

<http://www.sports.gouv.fr/pratiques-sportives/le-sport-pour-tous/>

dans les différentes activités proposées par l'association. OL Fondation soutient également le programme "But en Or" qui permet aux jeunes d'intégrer des valeurs par le sport afin de contribuer à leur épanouissement personnel et leur future insertion professionnelle.⁶⁹

En effet, ces problématiques sont définies comme des enjeux d'intérêts généraux et donc des causes légitimes d'engagement et d'actions pour les clubs, assurés de recevoir un soutien favorable de la part des pouvoirs publics et de l'opinion. La poursuite d'un objectif d'amélioration de l'image offre un usage commercial aux clubs. En effet, certains partenaires privés ont adopté la stratégie de nouer des partenariats commerciaux avec des clubs sportifs afin de développer eux aussi des pratiques de RSE. C'est le cas d'Orange qui a développé une vaste stratégie de sponsoring sportif avec l'Olympique Marseillais, puis l'équipe de France de football, l'équipe nationale féminine de football et de rugby ainsi que des clubs amateurs de Rugby.⁷⁰

Pour Fabienne Dulac, directrice exécutive d'Orange France : *« En prolongeant son engagement dans le rugby et le football et en accompagnant plus fortement la pratique de ces sports leaders auprès des amateurs et des féminines, Orange, entreprise de proximité, démontre son attachement à des valeurs fortes comme l'esprit d'équipe, la solidarité et l'engagement sociétal qui font son ADN. »*

Bernard Laporte, président de la fédération française de rugby à XV déclarait en 2017 à propos de ce partenariat :

*« La Fédération Française de Rugby a le privilège de compter Orange parmi ses partenaires officiels depuis 1999. Le partenariat s'est construit depuis ses origines autour des équipes de France mais aussi du rugby amateur, notamment au travers de l'opération Orange Rugby Challenge à destination des jeunes rugbymen. Les clubs amateurs sont au cœur de mon projet pour le rugby français et je sais que la FFR peut compter sur le soutien d'Orange pour développer ses actions en ce sens ».*⁷¹

Enfin, dans un objectif de rationalisation économique, les grands clubs cherchent de plus en plus à s'impliquer dans le développement des clubs amateurs et petits clubs dans un souci d'éthique et d'image car la critique de leur enrichissement au détriment du tissu associatif est un mantra récurrent.

Dans un article paru en 2005, Antony Thiodet, à l'époque directeur exécutif de l'ASVEL et vice-président du groupe Gones & Sports met en avant l'implication de l'ASVEL dans l'aide au développement des clubs amateurs de basket-ball de l'agglomération lyonnaise en la comparant à une véritable entreprise :

« Une entreprise doit avoir pour objectif le meilleur développement économique qu'il puisse exister. Cependant si une entreprise qui agit dans ce but ne prend pas la peine de préserver son environnement, elle est, au moins en partie responsable si les matières premières qu'elle exploite se tarissent. Dans le monde du sport en général et particulièrement du basket-ball, de tels excès arrivent quand un club qui est placé au centre d'un réseau de clubs amateurs étouffe le réseau parce qu'il a simplement une vision étroite de sa mission. Au centre de notre propre projet, nous avons placé la responsabilité qui nous incombe au

⁶⁹ Site de l'OL fondation, consulté le 27/07/2018

<https://www.ol.fr/fr-fr/club/ol-fondation/ol-fondation-nos-engagements>

⁷⁰ Communiqué de presse via le site institutionnel d'Orange : WWW.Orange.fr daté du 05/10/2017, consulté le 26/07/2018

<https://www.orange.com/fr/Press-Room/communiques/communiques-2017/Orange-renforce-sa-strategie-de-sponsoring-sportif-et-devient-partenaire-majeur-de-l-equipe-de-France-de-Football>

⁷¹ ibid

cœur de nos activités afin de justifier pourquoi nous pratiquons le sport, et non simplement dans la valeur du spectacle proposé » (Thiodet, 2005).⁷²

⁷² Anthony Tiodet <http://www.imsentreprendre.com/>, site consulté le 29/10/2001

Conclusion

Le sport en tant que spectacle sportif a connu plusieurs phases d'évolution. Il est devenu un secteur économique à part entière ce qui a profondément modifié sa position et son impact social. Les clubs sportifs ont un rôle déterminant pour les politiques publiques, comme nous l'avons souligné plus haut. Cependant, l'accentuation du phénomène de sport business est à l'origine d'un désintérêt des pratiquants pour la compétition et les pratiques sportives, remplacé peu à peu par une consommation de spectacles sportifs, appartenant de plus en plus au domaine du divertissement.

La fracture est de plus en plus importante entre les grands clubs, associés au sport business avec un engagement "superficiel" et les "petits" clubs, très engagés dans le tissu social. Ce phénomène se retrouve de manière uniforme en Europe avec une base constituée de pratiquants amateurs, licenciés dans des petits clubs aux moyens insuffisants par rapport au sommet de la pyramide constituée par l'Élite du sport professionnel. De plus, on assiste à une modification radicale du statut juridique des clubs professionnels et à une marginalisation de l'association historique dans leur gouvernance.

En effet, diverses dynamiques énoncées plus haut ont amené une certaine forme d'uniformisation des stratégies et pratiques. On peut remarquer une intelligence économique⁷³ qui s'établit peu à peu entre les différents acteurs du secteur.

Avec son essor, il apparaît des enjeux et intérêts communs à défendre. Les différentes parties prenantes se rassemblent et s'organisent comme des acteurs d'un même domaine professionnel. La concurrence croissante qui s'exerce pousse les différents clubs à développer un ensemble de stratégies. Cette nouvelle forme d'organisation est en capacité de modifier l'environnement dans lequel évoluent les clubs en influençant directement les parties prenantes que sont les Pouvoirs Publics et les investisseurs privés en raison du nouveau rôle économique et social des clubs de sport.

L'implémentation de nouvelles stratégies et pratiques sont le fruit de l'intelligence économique. Les dirigeants des clubs ont pu analyser leur environnement, collecter et traiter des données afin d'établir une connaissance opérationnelle de leur secteur. Ces processus sont toujours en cours et on peut remarquer les importants investissements faits par les clubs professionnels dans les domaines de la recherche et de l'innovation appliquées au sport. Cela marque une volonté de rassembler technique et connaissance afin de continuer à faire évoluer le secteur mais aussi à tirer parti au maximum des ressources économiques et sociales déjà disponibles

Les liens qui existent entre le football européen et le continent africain sont un bon exemple de la réification des clubs et de l'uniformisation des pratiques. Nous pouvons également constater la persistance d'une implication politique au travers du football. Historiquement, le continent africain a constitué une sorte de vivier pour fournir des joueurs de haut niveau aux nations européennes et à la France en particulier. Dans les années 70, d'importants liens se créent entre les clubs ivoiriens et sénégalais et ceux de la métropole. Peu à peu le contingent des joueurs d'origine africaine devient plus important que celui des joueurs d'origine maghrébine. Cette "mode" engage un phénomène puissant en Afrique où les carrières de footballeurs sur le continent européen sont idéalisées et deviennent un rêve pour beaucoup de jeunes garçons. La réussite de certains joueurs tels que Salif Keïta ou Abédi Pelé ont contribué à créer le mythe. De plus les liens économiques sont restés importants entre les puissances européennes et leurs anciennes colonies.

⁷³ Agostinelli la définit comme la capacité individuelle et collective de comprendre et résoudre les problématiques d'acquisition des données pour les changer en information

Les programmes de développement menés en Afrique sont marqués par cette conception quasi miraculeuse du sport : une tendance globale qui considère à la fois le sport comme un outil de développement socio-économique, un instrument éducatif et un vecteur d'épanouissement. Cette dynamique est portée tant par les membres de l'élite politique que par la société civile.

Le sport est utilisé comme un outil de pacification dans les pays ayant connu des conflits armés. Une initiative portée par Win Win Afrique permet d'organiser des matchs de foot dans les camps de réfugiés au Rwanda. Cette initiative résulte de l'observation d'effets bénéfiques du sport dans des zones de fortes tensions communautaires. En effet, une précédente initiative avait été menée en Afrique du sud et avait démontré que l'organisation de tournois sportifs avec des équipes multiethniques permettait de dépasser les préjugés raciaux et d'instaurer un premier échange avec à terme de meilleures relations entre les différentes communautés. Mais c'est principalement d'un point de vue économique que ces programmes prospèrent avec une forte volonté de lier "sport et développement économique", où le sport est présenté comme un vecteur de croissance, facilitant l'insertion professionnelle et créant des emplois.

Plusieurs Etats Africains tels que le Niger et le Rwanda ont inscrit le sport au cœur de leur stratégie de développement. Des politiques publiques internes comportant un important volet sportif sont mises en place afin d'améliorer le niveau de vie de la population. Mais les Etats africains sont aussi tournés vers le reste du monde, avec des économies qui avoisinent les 5% de croissance en moyenne et une stratégie favorisant l'attractivité des territoires. L'organisation de grands événements sportifs, couplée au développement économique permet d'avoir une visibilité et une reconnaissance internationale, démontrant encore le lien qui existe entre sport et politique.

Bibliographie

Adreff Wladimir. *La mondialisation économique du sport* 2010 p 55

Babiak K et Wolfe. *Persepectives on social responsibility in sport*. The Routledge Handbook of sport and CSR, 17 (2013)

Beaud Stéphane. *Traîtres à la nation? La découverte* 2010

Bonnafeous-Boucher M. *Some Philosophical Issues in Corporate Governance : the Role of Property in Stakeholder Theory*. Corporate Governance, vol. 5, n° 2, 2005, pp. 34-47

Bourg Jean-François, Gouguet Jean-Jacques, *Économie du sport*, La Découverte, "Repères", 2012 (3e éd.).

De Rosanvallon Pierre, *La légitimité démocratique, impartialité, réflexivité, proximité*, Seuil 2008

DiMaggio P.J., Powell W. (1983), *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, American Sociological Review, (48): 147-160.

Eisenhardt Kathleen, The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, (1989), pp. 532-550, Academy of Management

Elias Norbert, Dunning Eric, *Sport et civilisation : la violence maîtrisée*, Sciences humaines, 1994

Elsbach K.D(1994), *Managing organizational legitimacy in the California cattle industry : the construction and effectiveness of verbal accounts*, Administrative Science Quarterly, Vol.39, p.57-88.

François Aurélien, Bayle Emmanuel. *Analyse des pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français*, Revue de l'organisation responsable 2014/2 (Vol.9), p. 5-20. DOI 10.3917/lor

Polo Jean-François, Politique européenne, n°36, p 102-105, 2012

Kalb Christian. *Mafias, sport et paris : les liaisons dangereuses*, Reflets et perspectives de la vie économique, vol. tome liv, no. 3, 2015, pp. 13-26.

Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutional organizations: Formal structure as Myth and ceremony*, American Journal of Sociology, (83): 340-363.

Michael P. Sam, *Renforcer la légitimité de Sport Canada : les pièges de la création de valeur publique ?*, Revue Internationale des Sciences Administratives 2011/4 (Vol. 77), p. 789-811. DOI 10.3917/risa.774.0789

Scott, W. Richard. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications, 2014

Viévard Ludovic. *Le sport : outil d'intégration et de mixité ? L'exemple du basket à Villeurbanne*. Viévard, 2006

Winand Mathieu et al., *Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation*, RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise 2013/2 (n°6), p. 5-20.
DOI 10.3917/rimhe.006.0005

Annexe

Annexe 1 : Tweet d'Emmanuel Macron à propos de la qualification des Bleus en final de coupe du Monde



Emmanuel Macron @Emm... · 10 juil.

On est en finale. Rendez-vous dimanche pour la rapporter. #FRABEL

1,7 k 11,9 k 47,8 k

Annexe 2 : Tweet de Marion Maréchal Le Pen à propos de la déclaration de Karim Benzema 1/06/2006



Marion Maréchal @MarionMarechal

#Benzema : "L'Algérie c'est mon pays la France c'est juste pour le coté sportif". Qu'il aille jouer dans "son pays" s'il n'est pas content !

12:19 - 1 juin 2016

1 761 3 741 personnes parlent à ce sujet

Annexe 3 : Une de l'équipe :



Annexe 4 : Pratiques de RSE aux seins des clubs sportifs professionnels, résultat des entretiens

	ELAN CHALON	ASVEL	AJA	OL
Facteurs d'influence	<ul style="list-style-type: none"> - RSE influencée par les pouvoirs publics présents dans la société d'économie mixte et dans le budget du club (30% d'aides publiques). - Réaffirmer les valeurs sociales du sport et s'inscrire dans la ville ; - Renforcer les partenariats publics et privés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Virage en 2000 d'une politique orientée business vers un club plus sociétal (partenariat Adecco) ; - RSE inspirée du modèle US (NBA Cares). - S'ancrer sur le territoire et instrumentaliser la RSE à des fins commerciales et de légitimation publique. - Ville (1 million d'€ d'aides directes) ; - Partenaires privés communiquant sur la dimension sociale (Adecco, Radiance...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Passé de club formateur ; - RSE influencée par les logiques associatives (association détentrice à 99% du club). - Communiquer autour des valeurs d'éducation et de formation ; - Amener les jeunes à pratiquer le football ou à le supporter. - Supporters (Clubbers) à l'origine de la principale action de RSE aidés par les éducateurs du club et des partenaires institutionnels. 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement citoyen de joueurs et contexte économique faste (2000 : boom des droits TV) ; - RSE dupliquée des grands clubs européens et des entreprises. - Légitimer la logique d'entreprise de l'OL et de financement du Grand Stade ; - Impacter économiquement les associations soutenues. - Salariés de l'OL engagés auprès de causes sociales et conglomérat de 5 entreprises partenaires de la fondation.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Présence des pouvoirs publics ; - Association de partenaires privés et du réseau des partenaires « Elantreprises ». - Absence de coûts financiers importants compensés par une forte mobilisation humaine des salariés autour des actions sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dons de places et mise à disposition de locaux à l'association Esprit Sport ; - Implication des entraîneurs. - Association citoyenne Esprit Sport (2007) et outils de communication dédiés (site Internet, page Facebook). - 6 programmes d'actions sur les thèmes santé, lien social et accès à la responsabilité ; - Recours au sponsoring citoyen ; - Interventions dans les écoles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Éducateurs et moyens matériels ; - Pas d'aides financières directes au dispositif Famille AJA autofinancé (adhérents et partenaires privés). - Association citoyenne Famille AJA (2011) scindée de l'association des supporters et page Internet dédiée sur le site officiel du club. - Sensibilisation au football (Yonne Tour Sport) et aux thématiques éco-citoyennes pour les bénéficiaires de Famille AJA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apports matériels conséquents et mise à disposition de 3 salariés ; - 2 millions d'€ (2007-2012) offerts par OL Fondation aux associations. - OL Fondation et sOLidaire (fonds de dotation) ; - Outils de communication (site Internet, émissions TV, Facebook). - Actions de mécénat : soutien aux causes supportées regroupées à travers 4 thématiques sociales.
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> - Onglet « Elan pour Tous » réservé à la diffusion d'informations ; - Documents de communication externe (charte des valeurs). - Programme « Elan pour Tous » prenant la forme d'actions sociales exploitant la plus-value pédagogique des joueurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reporting conséquent à la ville ; - Début d'évaluation quantitative des actions menées par Esprit Sport. 	<ul style="list-style-type: none"> - Évaluation sommaire qualitative menée auprès des éducateurs et quantitative (nombre de jeunes à bénéficier de l'action Famille AJA). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports aux actionnaires ; - Rapports financiers d'OL Fondation et études d'impact sur la capacité de mise en lumière de l'OL auprès des associations soutenues.
Ressources				
Outils de gestion				
Actions				
Evaluation				

Tableau 2 : Recensement des données collectées par clubs et par dimensions.

Annexe 5- Parties Prenantes des clubs sportifs interrogés

CLUBS	NOMBRE D'ACTEURS INTERROGÉS	RÔLES ²
ELAN CHALON	11	<ul style="list-style-type: none"> - General Manager - Acteurs internes (Président de l'association, entraîneur) (2) - Partenaires privés (Sponsors privés) (4) - Pouvoirs publics (3) - Organisation soutenue (Institutrice d'une école publique) (1)
ASVEL	5	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Administratif - Acteur interne (Chargée de projet de l'association Esprit Sport) (1) - Pouvoirs publics (2) - Association parrainée (1)
AJA	6	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Marketing et Communication - Acteur interne (Président de l'association) (1) - Partenaires privés (Chargé de projet à la Fondation du Football et Président de l'association Famille AJA) (2) - Pouvoirs publics (2)
OL	9	<ul style="list-style-type: none"> - Secrétaire Général d'OL Fondation - Partenaires privés (Chargé de projet à la Fondation du Football et sponsors privés engagés dans la fondation) (3) - Pouvoirs publics (2) - Associations parrainées (3)

Annexe 6 - Compte rendu du Conseil de la Métropole de Lyon du 16/03/2016, attribuant les subventions du club de basketball de l'ASVEL

**EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU CONSEIL**

Conseil du 16 mars 2018

Délibération n° 2018-2642

commission principale : éducation, culture, patrimoine et sport

commission (s) consultée (s) pour avis :

commune (s) :

objet : Partenariat avec l'association ASVEL basket - Attribution d'une subvention pour la saison 2017-2018

service : Direction générale déléguée au développement économique, à l'emploi et aux savoirs - Direction de la culture, des sports et de la vie associative

Rapporteur : Monsieur le Vice-Président Barraï

Président : Monsieur David Kimelfeld

Nombre de conseillers en exercice au jour de la séance : 165

Date de convocation du Conseil : mardi 27 février 2018

Secrétaire élu : Madame Elsa Michonneau

Affiché le : mardi 20 mars 2018

Présents : MM. Kimelfeld, Grivel, Mme Bouzerda, MM. Bret, Brumm, Da Passano, Mme Picot, MM. Le Faou, Abadie, Crimier, Philip, Galliano, Mme Dognin-Sauze, M. Charles, Mmes Geoffroy, Laurent, Gandolfi, M. Barraï, Mmes Frih, Vessiller, MM. George, Képénékian, Mmes Frier, Cardona, MM. Vincent, Rousseau, Desbos, Mme Glatard, MM. Longueval, Pouzol, Barge, Eymard, Mme Rabatel, MM. Bernard, Pillon, Mmes Panassier, Baume, MM. Calvel, Sellés, Suchet, Veron, Hémon, Mme Belaziz, MM. Jacquet, Chabrier, Mmes Peillon, Jannot, M. Vesco, Mme Ait-Maten, M. Artigny, Mme Balas, M. Barret, Mmes Beautemps, Berra, MM. Berthilier, Blache, Blachier, Boudot, Boumertit, Bousson, Bravo, Mme Brugnera, M. Buffet, Mmes Burillon, Burricand, MM. Butin, Cachard, Casola, Charmot, Mme Cochet, MM. Cochet, Cohen, Compan, Mme Corsale, M. Coulon, Mmes Crespy, Croizier, M. Curtelin, Mme David, M. David, Mmes de Lavernée, de Malliard, MM. Denis, Dercamp, Devinaz, Diamantidis, Mmes El Faloussi, Fautra, MM. Forissier, Gachet, Mmes Gailliout, Gardon-Chemain, MM. Gascon, Genin, Geourjon, Germain, Mme Ghemri, MM. Gillet, Girard, Mme Giraud, MM. Gomez, Guiland, Mme Guillemot, MM. Guimet, Hamelin, Havard, Mme Hobert, M. Huguet, Mme Iehl, MM. Jeandin, Lavache, Mme Le Franc, M. Lebuhotel, Mmes Lecerf, Leclerc, MM. Llung, Martin, Mmes Maurice, Michonneau, Millet, MM. Millet, Moretton, Moroge, Mme Nachury, M. Odo, Mme Perrin-Gilbert, M. Petit, Mmes Peytavin, Piantoni, Picard, M. Piegay, Mme Pouzergue, MM. Quiniou, Rabehi, Rantonnet, Mme Reveyrand, MM. Roustan, Rudigoz, Mme Runel, M. Sannino, Mme Sarselli, M. Sécheresse, Mmes Servien, Tifra, MM. Uhlrich, Vaganay, Mme Varenne, MM. Vergiat, Vincendet, Mme Vullien.

Absents excusés : MM. Colin (pouvoir à M. Galliano), Claisse (pouvoir à M. Jacquet), Kabalo (pouvoir à Mme Belaziz), Mmes Poulain (pouvoir à Mme Glatard), Basdereff (pouvoir à Mme Crespy), MM. Broliquier (pouvoir à M. Geourjon), Collomb (pouvoir à M. Kimelfeld), Fenech (pouvoir à M. Huguet), Fromain (pouvoir à M. Compan), Gouvermeyre (pouvoir à M. Vergiat), Passi, Mme Pietka (pouvoir à Mme Burricand), MM. Sturla (pouvoir à Mme Brugnera), Vial (pouvoir à M. Jeandin).

Absents non excusés : M. Aggoun.

Conseil du 16 mars 2018

Délibération n° 2018-2642

commission principale : éducation, culture, patrimoine et sport
objet : Partenariat avec l'association ASVEL basket - Attribution d'une subvention pour la saison 2017-2018
service : Direction générale déléguée au développement économique, à l'emploi et aux savoirs - Direction de la culture, des sports et de la vie associative

Le Conseil,

Vu le rapport du 22 février 2018, par lequel monsieur le Président expose ce qui suit :

I - Contexte

Les articles L 113-2 et L 113-3 du code du sport prévoient que les associations sportives ou les sociétés sportives peuvent recevoir des subventions publiques pour la réalisation de missions d'intérêt général. Le montant maximal de ces aides ainsi que les missions d'intérêt général concernées sont précisés dans les articles R 113-1 et R 113-2 du code du sport.

La formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés font partie de ces missions d'intérêt général.

C'est sur la base de ces dispositions que la Métropole de Lyon soutient financièrement les centres de formation des clubs sportifs professionnels, au titre de leur mission d'intérêt général de formation.

Le club sportif ASVEL basket repose sur 2 entités distinctes : l'association ASVEL basket, qui gère le centre de formation, et une société anonyme sportive professionnelle (SASP), l'ASVEL.

Le centre de formation du club est financé à la fois par des subventions publiques et la SASP ASVEL. Les relations entre l'association et la SASP font l'objet d'une convention renouvelée toutes les 4 années ; la convention actuelle court jusqu'au 30 juin 2019.

L'actionnaire principal du club a changé en juin 2014, sans remise en cause des objectifs d'ouverture sur l'environnement et d'adhésion aux valeurs de proximité, de partage, d'accessibilité et de professionnalisme. Courant 2017, l'actionnaire majoritaire de la SASP ASVEL est également devenu actionnaire majoritaire de la SASP Lyon basket (basket professionnel féminin) par rachat de la majorité des parts (décision actée lors de l'assemblée générale de la SASP Lyon basket du 9 mars 2017).

Le club a présenté, dès la fin de l'année 2015, un ambitieux projet à court et moyen termes avec :

- d'une part, la Tony Parker academy : il s'agit de proposer, sur un site unique, le centre d'entraînement de l'ASVEL, le centre de formation, l'académie, composée d'une trentaine de jeunes joueurs, mais également une école d'arbitrage. Un volet social est enfin prévu avec, notamment, un centre d'entraînement pour les joueurs sans emploi, à disposition des joueurs à la recherche d'un club ou préparant une reconversion à l'issue de leur carrière,

- d'autre part, le projet de grande salle : cette grande salle multifonctions, d'une capacité d'environ 10 000 places, accueillera l'ASVEL basket mais également d'autres manifestations sportives ou culturelles. Elle fait actuellement l'objet d'études de faisabilité menées par le club.

II - Objectifs

Depuis 2010, la Métropole a engagé un travail partenarial avec les clubs sportifs présents sur son territoire sur l'activité de leur centre de formation, leur ancrage dans le tissu sportif et associatif local et la prise en charge de missions d'intérêt général.

Ce travail a permis de situer la stratégie de chaque club en matière de relation avec les clubs de l'agglomération, ses perspectives à moyen terme, d'évaluer les cibles de son action et l'évolution de ses principaux indicateurs d'activité.

Ces éléments sont ensuite confrontés annuellement au budget annuel prévisionnel du club.

Un bilan a été présenté à la Métropole par les dirigeants de l'association.

Les axes de travail suivants ont été réaffirmés pour la saison 2017-2018 :

- partenariats et insertion dans le tissu sportif local : le club sportif organisera régulièrement des rencontres avec les autres clubs de l'agglomération pour des séances de détection et/ou formation des entraîneurs, formateurs, arbitres, médecins, etc., mise en place d'actions spécifiques comme l'action basket-école ou les actions dans le champ périscolaire.

- évaluation de l'impact : le club sportif rendra compte de ses activités dans un rapport annuel détaillé dont les éléments sont précisés dans la convention et renseignera quelques indicateurs simples pour assurer un suivi des activités de son centre de formation et de leur impact.

L'objet de la délibération porte sur le partenariat entre la Métropole et l'association ASVEL basket et concerne le financement du centre de formation du club sportif, pour des missions d'intérêt général au titre de la formation.

III - Compte-rendu de l'activité du centre de formation pour l'année 2016-2017 et bilan

Par délibération du Conseil n° 2017-1888 du 10 avril 2017, la Métropole a procédé à l'attribution d'une subvention de fonctionnement d'un montant de 136 075 € au profit de l'ASVEL basket pour ses missions d'intérêt général dans le cadre de la saison 2016-2017.

Sur le tableau ci-dessous figurent les 4 indicateurs retenus pour mesurer l'activité et l'impact des centres de formation pour la saison 2016-2017 ainsi que la comparaison avec la saison 2015-2016 :

	2015-2016	2016-2017
niveau du club	Pro A (1er niveau)	
nombre de joueurs inscrits au centre de formation	26	26
origine géographique	62 % territoire de la Métropole	62 % territoire de la Métropole
budget du centre de formation	444 200 €	357 867 €

La baisse sensible du budget réalisé en 2016-2017 (- 19,4 %) est essentiellement due à la baisse des coûts de l'hébergement, des frais de championnat et des frais d'encadrement (restructuration interne). Pour la saison 2016-2017, le centre de formation a accueilli 26 jeunes, sous convention de formation. Il a notamment mobilisé un directeur, un responsable du suivi scolaire, une équipe médicale et 2 entraîneurs. Depuis une douzaine d'années, les jeunes sont hébergés dans une structure gérée par le centre de formation, la Maison verte, où ils ont à disposition des salles d'études, d'informatique, de repos. La convention passée avec le lycée Frédéric Faÿs leur permet de bénéficier d'horaires aménagés et, en cas de difficultés scolaires, un renforcement du dispositif est prévu avec la mise en place d'un soutien individualisé.

Le centre de formation propose une formation avec un véritable niveau d'exigence : entraînement quotidien, études, compétitions durant le week-end. Les stagiaires sont également astreints à un suivi médical régulier : prévention du dopage, prévention et soin des traumatismes physiques. À noter : 100 % de réussite au baccalauréat pour les candidats stagiaires du club en 2017 (5 sur 5).

Un suivi psychologique est désormais assuré pour chaque jeune du centre de formation, en entretien individuel tous les 2 mois. Un débriefing est effectué chaque semaine avec le staff technique et des séances collectives sont également organisées pour aborder des thèmes tels que la vie en collectivité, l'alimentation, l'hydratation ou le sommeil.

Un examen médical complet est passé en même temps que celui des joueurs professionnels à la rentrée d'août. Des examens médicaux à des horaires privilégiés dans un hôpital avec du matériel de pointe sont mis en place à chaque blessure quelle qu'en soit la gravité.

Un kinésithérapeute ostéopathe est présent à chaque début d'entraînement et à chaque match pour prévenir et soigner les petits traumatismes physiques. Le médecin référent reçoit tous les lundis les jeunes qui en ont besoin.

Une convention a été signée avec le service de médecine du sport de l'hôpital Edouard Herriot pour les visites médicales de rentrée et le suivi des jeunes tout au long de la saison. Le responsable de ce service de médecine du sport est présent une fois par semaine lors d'un entraînement ainsi que lors de certains matchs.

Enfin, chaque joueur reçoit des informations concernant le dopage à partir de la catégorie cadets.

Le suivi des jeunes à leur sortie du centre de formation s'attache à l'analyse des jeunes devenant professionnels mais également au suivi de ceux qui, ne devenant pas professionnels, sont à la recherche d'un emploi. Cette analyse montre qu'une insertion dans les métiers du sport est souvent privilégiée et favorisée par le parcours au sein du centre de formation.

Plusieurs jeunes issus du centre de formation sont devenus professionnels, à l'ASVEL, dans d'autres clubs de Pro A ou à l'étranger (Bengali Fofana, Paul Lacombe, Ali Traore, Léo Westermann, Edwin Jackson, Amara Sy, Alexandre Chassang, Livio Jean-Charles, Jérôme Sanchez, Arthur Rozenfeld). Amine Noua, qui a intégré l'école de basket de l'ASVEL à l'âge de 6 ans, est aujourd'hui titulaire au sein de l'équipe 1 et fait partie du groupe France. Tout comme lors des saisons précédentes, plusieurs joueurs du centre sont régulièrement présents sur les feuilles de matchs de l'équipe professionnelle de l'ASVEL.

Il y a également une mise en relation d'anciens espoirs avec des clubs locaux : plusieurs jeunes joueurs issus du centre de formation de l'ASVEL et n'accédant pas au niveau professionnel ont rejoint les rangs de clubs de la Métropole ou de la région, notamment : Mathieu Constant (Ouest lyonnais basket), Alan Paquentin (Chorale de Roanne), Lucas Hergott et Erwan Ruiz (Saint Chamond), Stanislas Heilli (Saint Priest).

Enfin, 34 clubs sont membres du programme "Fan club" mis en place par l'ASVEL depuis plusieurs années avec : invitations aux matchs, contacts et photos avec les joueurs pros, échanges avec les éducateurs de ces clubs. Des projets spécifiques ont été développés avec les clubs de Vaulx en Velin (aide à l'obtention d'un engagement en championnat de France minimes), Oullins-Sainte Foy lès Lyon : projet d'entraînement en commun des U15 faisant partie du pôle espoirs régional. Parallèlement au rachat du club Lyon basket féminin, finalisé lors du premier semestre 2017, un rapprochement est intervenu avec l'AS Villeurbanne féminine. Au-delà des frontières de la Métropole, l'ASVEL poursuit le développement de relations étroites avec les clubs de Saint Chamond (42) et Marne la Vallée (77).

IV - Projet du centre de formation pour l'année 2017-2018 et le plan de financement prévisionnel associé

Pour la saison 2017-2018, le centre de formation accueillera 20 jeunes dont 10 sont originaires de la Métropole. La baisse du nombre de stagiaires accueillis au sein du centre de formation est la conséquence d'une sélection renforcée afin de donner un maximum de chances d'évolution au plus haut niveau à chacun des stagiaires. Les conditions d'entraînement et l'encadrement sont encore améliorés. Les axes de suivi prioritaires restent le suivi scolaire et l'accompagnement individualisé (conventionnement avec établissement et horaires aménagés), l'hébergement, le suivi médical et les activités périphériques.

Budget prévisionnel du centre de formation pour la saison 2017-2018 (en €)

Pour la saison 2017-2018, le budget prévisionnel du centre de formation est en forte hausse (+ 24 %) par rapport à la saison 2016-2017 et s'élève à 445 010 €. Cette hausse s'explique, notamment, par des frais de championnat (inscriptions et déplacements) et d'encadrement en forte augmentation. Le club poursuit sa réflexion sur le fonctionnement du centre de formation afin d'en développer la performance (niveau de formation et d'accompagnement des jeunes stagiaires) tout en rationalisant les coûts de fonctionnement lorsque cela est possible.

Charges	Montant (en €)	Produits	Montant (en €)
hébergement	76 000	Métropole de Lyon	129 000
restauration	43 000	Région Auvergne-Rhône-Alpes	22 500
frais de championnats, compétitions et déplacements	50 100		
frais médicaux	15 000		
suivi scolaire	5 000		
frais liés aux activités sportives dont terrain	10 000		
charges de personnel du centre	184 145	SASP	293 510
encadrement des jeunes	50 525		
frais administratif/frais divers	3 500		
autres	7 740		
Total	445 010	Total	445 010

Il est donc proposé au Conseil d'attribuer une subvention de 129 000 € au profit de l'association ASVEL basket. Ce montant est en baisse de 5,2 % par rapport à celui attribué pour la saison 2016-2017. La participation de la SASP augmente, de son côté, de 47 %.

Les actions engagées feront l'objet d'une convention qui respecte la liberté d'initiative et l'autonomie du club sportif SASP et permet le contrôle de l'utilisation de l'aide publique par l'association ;

Vu ledit dossier ;

Vu les documents mentionnés à l'article R 113-3 du code du sport ;

Oùï l'avis de sa commission éducation, culture, patrimoine et sport ;

DELIBERE

1° - Approuve :

a) - l'attribution d'une subvention de fonctionnement d'un montant de 129 000 € au profit de l'association ASVEL basket pour sa mission d'intérêt général au titre de la formation et dans le cadre de la saison 2017-2018,

b) - la convention à passer entre la Métropole de Lyon, le club sportif Société anonyme sportive professionnelle (SASP) ASVEL basket et l'association ASVEL basket définissant, notamment, les conditions d'utilisation de cette subvention.

2° - Autorise monsieur le Président à signer ladite convention.

Annexe 7 - Valeurs et objectifs de RSE mis en avant sur les sites institutionnels ou associés des quatre clubs de sport professionnels de l'études de cas :

LES PROJETS

ELAN POUR TOUS

DÉCOUVREZ NOS PROJETS

- Contre le Handicap
- L'éducation
- Soutien des enfants malades
- Apprentissage de la citoyenneté
- Opérations ponctuelles

MASCULINS FÉMININES ACADEMY ESPORTS COMMUNAUTÉ **CLUB** MUSÉE BILLETS BOUTIQUE

Sommaire Actualités Agenda Groupama Stadium Médias OL Fondation Services OL Boutiques OL Store Stages OL Contacts

OL FONDATION : L'OL ET L'ETHIQUE

Symbole de l'attachement du club à des valeurs de respect et de solidarité, OL Fondation a été créée en 2007 pour porter les engagements sociaux et soutenir des projets d'intérêt général.

L'ACTION DE LA FONDATION REPOSE SUR TROIS ENGAGEMENTS :

- S'appuyer sur les compétences et la légitimité du milieu associatif
- Mettre en place des partenariats dans la durée pour optimiser l'impact social
- Mobiliser les joueurs et joueuses de l'Olympique Lyonnais pour permettre une mise en lumière et une mise en réseau des acteurs soutenus

OL FONDATION A POUR BUT D'ŒUVRER DANS 5 DOMAINES D'INTERVENTION :

- L'insertion par le sport
- L'éducation
- L'aide aux personnes malades ou hospitalisées
- L'emploi
- Le soutien au sport amateur

ACTUALITÉS

L'ACTUALITÉ D'OL FONDATION

NOS ENGAGEMENTS

LES ENGAGEMENTS D'OL FONDATION




Ensemble formons les supporters de demain

Le respect change le foot

J'aime
S'abonner
Partager
...

[En savoir plus](#)
[Envoyer un message](#)

Association "Famille AJA"
@FamilleAJA

- Accueil
- Publications
- Avis
- Vidéos
- Photos
- À propos**
- Communauté
- Infos et publicités

Créer une Page

À propos Suggérer des modifications

HORAIRES

Toujours ouvert

INFORMATIONS DE LA PAGE

Naissance le 18 décembre 2017

Mission
Promouvoir le respect dans les stades, les thématiques sont le racisme, la violence, le handicap et le sport, le cecifoot, le règlement dans le stade, la sécurité routière, le dopage, l'alcool et la drogue (éventuellement selon l'âge) la lutte contre le tabac et enfin l'arbitrage

COORDONNÉES

Appeler 06 81 62 31 07

m.me/FamilleAJA

alhe@wanadoo.fr

http://www.famille-aja.fr

PLUS D'INFORMATIONS

HISTOIRE



Le respect change le foot. Ensemble formons le ...

L'AJA est un des clubs de football professionnel français parmi les plus appréciés et est reconnu pour son « état d'esprit de club familial » qu'il s'attache de défendre. Ce club est un de ceux qui restent encore épargnés par des actes d'incivilités et où il fait « bon » venir assister à son spectacle au stade, en famille ou entre amis. Depuis 200...

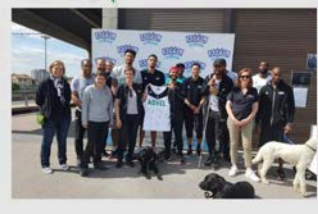
Afficher plus

MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Discussion instant

Bienvenue sur le site officiel de l'ASVEL Basket


CLUB
BILLETTERIE
PARTENAIRES
BOUTIQUE
MULTIMÉDIAS
🔍



ASVEL HANDICAP DAY À L'ASTROBALLE

27/04/2018 Asvel Citoyen

Ce jeudi, dans le cadre de son programme 2017-2018, ASVEL Citoyen organisait son traditionnel HANDICAP Day à l'Astroballe. Tout au long de la journée, joueurs professionnels et...

[LIRE LA SUITE](#)

▶ ASVEL TV

🎁 ASVEL JEUX



DÉCROCHE LE JOB Adéquat !

www.LEJOBAdéquat.fr #LEJOBAdéquat *Simplement pour vous*



we are all oneteam

USING THE POWER OF BASKETBALL TO INTEGRATE COMMUNITIES



RETOUR SUR LA GREEN WEEK

18/04/2018 Asvel Citoyen Vidéo

La semaine dernière, ASVEL Citoyen a vécu au rythme de la Green Week, rendez-vous incontournable du Programme Citoyen 2017-2018 de l'ASVEL Basket. Autour de Charles KA...

[LIRE LA SUITE](#)

